

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti stavebního podniku prostřednictvím Blanced Scorecard

The Performance Assessment of the Construction Company Based on the Balanced
Scorecard Approach

Student: Bc. Lenka Kocourková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2014

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2014

A handwritten signature in black ink, reading "Lenka Kocourková". The signature is written in a cursive, flowing style.

Bc. Lenka Kocourková

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Kocourková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení výkonnosti stavebního podniku pomocí metody Balanced Scorecard**
The Performance Assessment of the Construction Company Based on the Balanced Scorecard Method

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodická východiska měření výkonnosti podniku
3. Charakteristika společnosti
4. Rozbor problematiky v praxi
5. Návrhy a doporučení pro zlepšení výkonnosti podniku
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

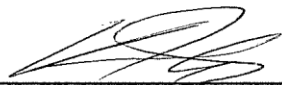
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.
- KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1-59139-134-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Obsah

Obsah	3
1 Úvod	5
2 Teoreticko-metodická východiska měření výkonnosti podniku	7
2.1 Pojetí výkonnosti	7
2.1.1 Uživatelé informací o výkonnosti	7
2.1.2 Měřítko výkonnosti	8
2.2 Charakteristika metody BSC	9
2.2.1 Rizika při tvorbě BSC	11
2.2.2 Proč vzniklo BSC?	12
2.3 BSC jako strategický manažerský systém	12
2.3.1 Pojetí strategického řízení	13
2.4 Monitoring a analýza vnějšího a interního prostředí	13
2.4.1 Identifikace okolí (stakeholders)	13
2.4.2 Finanční analýza	15
2.4.3 Monitoring a analýza vnějšího prostředí (PEST)-analýza globálního makrookolí	15
2.4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil - analýza odvětví (mikrookolí)	16
2.4.5 Vyhodnocení úrovně vyspělosti systému řízení dle BPM (Business Process Management)	17
2.4.6 Analýza vnitřních podmínek (SWOT)	18
2.5 Tvorba strategie	19
2.5.1 Vyjasnění mise, vize a základních hodnot	19
2.5.2 Mise (poslání)	19
2.5.3 Vize	20
2.5.4 Základní hodnoty organizace	20
2.5.5 (Re)definice portfolia produktů a služeb	21
2.5.6 Identifikace kritických faktorů úspěchu (Key Success Factors)	21
2.5.7 Konstrukce BSC strategické mapy cílů	21
2.5.7.1 Finanční perspektiva	22
2.5.7.2 Zákaznická perspektiva	27
2.5.7.3 Perspektiva interních podnikových procesů	30
2.5.7.4 Perspektiva učení se a růstu	33
2.5.8 Strategická mapa (příčinné souvislosti)	35
2.5.9 Stanovení měřítek a strategických iniciativ	36
2.5.9.1 Vztahy příčiny a důsledky	38
2.5.9.2 Výstupy a hybné síly výkonnosti (ukazatele výkonnosti)	38
2.5.9.3 Vazby na finance	38

3	Charakteristika společnosti	39
4	Rozbor problematiky v praxi	41
4.1	Hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti	41
4.1.1	Analýza stakeholders	41
4.1.2	Finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů (finanční měřítka)	42
4.1.2.1	Ukazatel rentability	43
4.1.2.2	Ukazatel likvidity	46
4.1.2.3	Ukazatel zadluženosti.....	48
4.1.2.4	Ukazatel aktivity	49
4.1.3	Porterův model pěti konkurenčních sil - analýza odvětví (mikrookolí).....	51
4.1.4	PEST analýza (makrookolí)	54
4.1.5	Vyhodnocení úrovně vyspělosti řízení dle BPM	56
4.1.6	Syntéza analytických poznatků - SWOT analýza	57
4.2	Vyhodnocení stávající strategie	59
4.3	Tvorba strategie společnosti	59
4.3.1	Redefinice poslání, vize a základních hodnot organizace	59
4.3.2	Redefinice portfolia produktů a služeb.....	60
4.3.3	Identifikace kritických faktorů úspěchů (KFS)	61
4.3.4	Konstrukce BSC strategické mapy cílů	63
4.3.4.1	Finanční perspektiva	63
4.3.4.2	Zákaznická perspektiva	63
4.3.4.3	Perspektiva interních procesů.....	64
4.3.4.4	Perspektiva učení se a růstu.....	64
4.3.5	Definice měřítek ke strategickým cílům.....	65
4.3.5.1	Měřítka finanční perspektivy	66
4.3.5.2	Měřítka perspektivy interních procesů	66
4.3.5.3	Měřítka perspektivy učení se a růstu	67
4.3.5.4	Měřítka zákaznické perspektivy	68
4.3.6	Stanovení strategických akcí	69
5	Návrhy a doporučení pro zlepšení výkonnosti podniku	71
6	Závěr	72
	Seznam použité literatury	74
	Seznam zkratk	76
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Manažeři podniku se zamýšlí nad otázkou „Co máme dělat proto, abychom zlepšili výkonnost naší organizace.“ Informace o výkonnosti potřebují při svém rozhodování, proto se snaží dozvědět více o pojetí a souvislostech měření a řízení výkonnosti podniku. Nejenom manažeři na všech úrovních řízení podniku potřebují tyto informace. Také vlastníci v roli investorů, kteří vložili do podniku kapitál a očekávají jeho zhodnocení a zajištění stability vývoje podniku do budoucna, ale i finanční ředitelé, kteří jsou zpravidla odpovědní za přípravu a interpretaci informací o výkonnosti.

Důvod, pro který se externí či interní uživatelé zajímají o výkonnost je rozličný a záleží na tom, v jakém jsou vztahu k určité organizaci. Management podniku disponuje podrobnými informacemi o výkonnosti, které vycházejí z hodnocení jak finančních, tak nefinančních kritérií, prostřednictvím nichž budou predikovat budoucí vývoj organizace. Externí uživatelé mohou mít přístup pouze k omezeným informacím, jelikož by mohli disponovat informacemi strategického významu a mohlo by dojít k ohrožení např. ze stran konkurentů.

Ve většině společností se hodnotí úroveň výkonnosti na základě informací získávaných z účetních výkazů. Pomocí těchto tradičních finančních měřítek o dřívějších finančních transakcích manažeři podniku v zásadě nejsou schopni predikovat budoucí vývoj společnosti. V souvislosti s výběrem metod výkonnosti, záleží na managementu podniku, kterému způsobu měření výkonnosti dá přednost.

Jedna z koncepcí, která se zabývá komplexním hodnocením výkonnosti celého podniku je metoda Balanced Scorecard, která bere v potaz jak současnost, tak také budoucnost podniku, a usiluje o vzájemné vyvážení těchto dvou zorných úhlů. Na organizaci se musíme dívat jako na celek a tímto holistickým přístupem k němu také přistupovat. Neměli bychom si pouze vytýčit měřítko výkonnosti pro dané oblasti, které budeme měřit a vyhodnocovat, aniž bychom nastolili systém řízení celé organizace.

Cílem této diplomové práce je navrhnout aplikaci komplexního hodnocení výkonnosti s použitím metody Balanced Scorecard ve vybrané organizaci.

Diplomová práce je rozvržena do čtyř částí.

Teoreticko-metodická část je věnována vysvětlení pojmu „výkonnost“. Hlavní částí je deskripce metody BSC, popis a vysvětlení jednotlivých perspektiv BSC včetně jejich důležitosti pro naplnění strategie. Pro vymezení strategických cílů jsou využity metody/techniky finanční analýzy, identifikace stakeholders, PEST, Porterový pěti konkurenčních sil, hodnocení úrovně vyspělosti řízení organizace dle BPM a analýza SWOT, které budou podpůrnými koncepcemi, prostřednictvím nichž budou ozřejměny nejdůležitější vstupy pro perspektivy.

V druhé části je diplomová práce zaměřena na stručnou charakteristiku stavební firmy „ABC“, pro kterou je tento koncept hodnocení a řízení výkonnosti navrhován.

Navazuje praktická část, ve které jsou navrženy jednotlivé kroky tvorby této koncepce hodnocení a současně i řízení podniku. Hlavní důraz je kladen na vyjasnění poslání, vize, strategie podniku a její převedení do jasné soustavy navzájem provázaných konkrétních strategických cílů, dále pak propojení těchto cílů s ukazateli pro měření jejich výkonnosti.

Závěrečná část zachycuje návrhy a doporučení na zvýšení výkonnosti podniku prostřednictvím koncepce Balanced Scorecard, zhodnocení aplikovatelnosti navrženého řešení a vlastní subjektivní vyhodnocení významu a míry použitelnosti této metody v praxi.

2 Teoreticko-metodická východiska měření výkonnosti podniku

2.1 Pojetí výkonnosti

V dnešní době se vše měří na výkony, ale jak měřit výkonnost organizace, která má obstát v nepřehledné konkurenci firem? Jakým způsobem měření umožní vylepšit výkonnost podniku? Jaká zvolit kritéria pro měření a interpretaci výkonnosti organizace? Existují rozličné zájmy ze stran zájmových skupin - stakeholderů, jejichž subjektivní postoje vedou k rozdílným požadavkům na výkonnost organizace a způsob jejího měření, tudíž i k rozsáhlému množství různých ukazatelů, které by mohly a měly být použity. Často zde dochází i k rozporům způsobené protichůdnými zájmy a požadavky jednotlivých zájmových skupin. Je podstatné si vytýčit pro koho je výkonnost měřena, a komu bude interpretována a to už na samotném začátku.

Nad pojetím výkonnosti v organizaci se zamýšlí Wagner (2009, s. 21) „u organizace představuje výkonnost charakteristiku, která popisuje průběh (způsob), jakým organizace uskutečňuje určitou činnost v podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti, přičemž interpretace výkonnosti se realizuje podle zvolené kritériální škály“.

2.1.1 Uživatelé informací o výkonnosti

Položme si otázku, pro koho bude výkonnost měřena, kdo bude jejím uživatelem? Proto si uživatele rozdělíme do dvou skupin na externí a interní, jak uvádí Wagner (2009, s. 53) „podle toho zda jsou vykonateli nebo spoluvykonavateli činnosti, jejíž výkonnost je předmětem měření, nebo zda se jedná o subjekty, které mají potřebu „se něco dozvědět! O průběhu, podmínkách a výsledcích zkoumané činnosti, tj. v okolí subjektu uskutečňujícího zkoumanou činnost“.

Do skupiny externích uživatelů patří dle Wagnera (2009), nejen externí uživatelé jako konkurence, subjekty veřejné správy, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, subjekty občanské společnosti, ostatní subjekty z okolí podniku, ale také zřizovatelé, vlastníci a lidé na manažerských a výkonných pracovních pozicích. Z důvodu přístupu k informacím u vlastníků a zřizovatelů může dojít k asymetrii informací. Zato manažeři jsou jak interním uživatelem informací, ale zároveň externím a to na základě smluvního vztahu s organizací. Na jednu stranu jedná

v zájmu organizace, ale zároveň upřednostňuje vlastní zájmy. Naproti tomu existují interní uživatelé, jedná se o subjekty vykonávající správu a řízení podniku, převážně manažery a to ve všech úrovních organizační struktury podniku.

2.1.2 Měřítka výkonnosti

Neexistuje žádné ideální měřítko pro měření výkonnosti organizace, které by univerzálně vyhovovalo všem zájmovým skupinám. Je podstatné nalézt takové měřítko, které bude mít optimální vypovídací schopnost o dané konkrétní činnosti, dle potřeb uživatele. Není podstatou zahltit uživatele rozsáhlým množstvím vybraných měřítek, které nemají na růst výkonnosti žádný vliv, případně mohou organizaci špatně nasměrovat.

Proto je na důkladném zvážení, které měřítko v organizaci bude zavedeno. Pro tyto účely se nabízí i osnova možných otázek, jejichž autorem je profesor Andy Neely. Tyto otázky nám prověří dle Wagnera (2009, s. 146) „zda:

- je zřejmý důvod a účel zavedení měřítka;
- je měřítko jednoznačně a srozumitelně formulováno;
- je nesporné, kdo, jak často a na základě jakých informací bude hodnoty měřítka zjišťovat;
- je evidentní, kdo je za zjištěné výsledky měřítka odpovědný a co se stane, když se budou hodnoty měřítka vyvíjet určitým směrem.“

Měřítka výkonnosti je vhodné rozčlenit podle úrovně podrobnosti, jak informuje Wagner (2009) a to na syntetická a analytická.

Syntetická měřítka vyjadřují výkonnost ze všech stránek, ale toto zjednodušení nebude mít pro všechny zainteresované strany stejnou vypovídací schopnost. Proto je nutné syntetické a analytické měřítka od sebe neoddělovat a využít provázanosti, která tady bezesporu existuje. Aby manažeři podniku mohli měřit výkonnost pomocí měřítek, nejprve si vytýčí cílové hodnoty, kterých chtějí dosáhnout a následným porovnáním aktuálně dosažených hodnot, bude zřejmé, do jaké míry byly splněny.

Mezi syntetická měřítka patří výsledek hospodaření, ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Jedná se o tzv. zpětné indikátory (Wagner), označované také jako výsledné či výsledkové ukazatele, které budou, asociují informace o minulé výkonnosti dle finančních výkazů, které manažeři podniku budou porovnávat v čase a případně s údaji podniků ve stejném oboru.

Správné pochopení funkce syntetických měřítek nás vyvede z omylu, jak upozorňuje Wagner (2009, s. 169), že „Primární úlohou syntetických měřítek výkonnosti není poskytnout informaci o vývoji likvidity a solventnosti podniku.“

Další skupinou jsou tzv. analytická měřítka, která se zaměřují na parciální stránku výkonnosti podniku. Základním nepochopením analytických přístupů k měření výkonnosti je fakt, že pokud budeme mít přemrštěné množství detailních informací z oblastí, které budeme muset prostudovat, tak toto kvantum údajů pro nás bude jistou bariérou před správnou a rychlou volbou rozhodnutí.

Abychom s předstihem zjistili, jaký bude vývoj budoucí výkonnosti podniku je zapotřebí zavést také měřítka orientovaná na budoucnost, jak uvádí Wagner (2009) tzv. předstižné indikátory výkonnosti. Nejznámějším přístupem měření výkonnosti podniku je bezesporu metoda Balanced Scorecard, která je orientovaná spíše na budoucí vývoj výkonnosti než na minulý.

V souladu se zaměřením mé práce budu níže popsanou koncepci BSC analyzovat a to z pohledu výkonnosti.

2.2 Charakteristika metody BSC

V minulosti se v organizacích používal výhradně tradiční finanční účetní model. Pomocí výsledků z finančních měřítek byli manažeři, schopni zjistit pouze minulou finanční výkonnost organizace, ale budoucí finanční výkonnost jim byla zastíněna. Soustředění se pouze jen na tradiční finanční model jim přinesl možnost krátkodobě zvýšit výkonnost organizace. Mnoho manažerů podniků vyvinulo svůj systém pro měření výkonnosti, který obsahuje nejen měřítka finanční, ale i nefinanční. Jenže tyto měřítka byla hodnocena samostatně a netvořila integrovaný soubor měřítek, který by byl propojen se strategiemi podniku. Jednalo se spíš o finanční účetnictví, díky kterému bylo zřejmé, jakých výsledků sice bylo dosaženo, ale jak využít těchto výsledků pro zvýšení budoucí výkonnosti nikomu nebylo jasné. Znáno byl už přístup manažerského účetnictví, který byl doplněn o oblast kalkulací o celé rozpočetnictví, tak controlling a procesní řízení. Záleželo pouze na

manažerech, pro který přístup se rozhodli. Chyběl zde přístup, díky němu bylo možno predikovat budoucí výkonnost organizací. S unikátní přístupem měření výkonnosti přišli autoři Robert S. Kaplan David P. Norton.

Jak shrnují Fibírová, Šoljaková (2005, s. 44,45) „Vlastní koncepce Balanced Scorecard má své počátky v roce 1990, kdy institut Nolana Nortona sponzoruje výzkumný projekt s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, vedoucím projektu byl David Norton a konzultantem Robertem Kaplanem. V průběhu projektu se měsíčně scházeli představitelé firem z různých oblastí - výroby, služeb, těžkého průmyslu, hi-tech atd.

Jako první byl vyvinut model složený ze čtyř kvadrantů, který tvořil rámec pro měření výkonnosti. Tento model byl základem pro tzv. strategickou mapu, která byla založena na perspektivách (finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu), jejichž cíle se vzájemně podporují a existují mezi nimi vazby. Cíle perspektivy učení a růstu ty podporují cíle perspektivy interních procesů, ty napomáhají k uskutečnění cílů zákaznické perspektivy. Dosahování cílů v zákaznické perspektivě povede ke splnění finančního cílů.

Jak uvádí Grasseová (2010, s. 101) „finanční perspektiva zahrnuje finanční cíle organizace a umožňuje manažerům sledovat finanční úspěch a hodnoty pro akcionáře. Zákaznická perspektiva se týká cílů jako spokojenost zákazníků, tržní podíl, stejně tak jako atributů výrobků a služeb. Perspektiva interních procesů zahrnuje interní cíle a výsledky klíčových procesů nezbytných pro dosažení cílů zákazníků. Perspektiva učení se a růstu se vztahuje k nehmotným hnacím silám budoucího úspěchu, jako je lidský kapitál, organizační kapitál informační kapitál zahrnující dovednosti, vzdělání, organizační kulturu, leadership, systémy a databáze.“

Koncept Balanced Scorecard jako oblast pro měření výkonnosti se postupně změnil na systém vyvážených (balanced) ukazatelů výkonnosti podniku (scorecard). Podstatou dnešní BSC je integrovat strategii podniku do komplexu vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti.

Existují čtyři prvky vypovídající o strategii podniku a s nimi spojené následující otázky,

- cíle: Jaké cíle jsou významné pro strategii?,
- ukazatele: Jakými ukazateli jsme je schopni změřit?,
- parametry (hodnoty): Jaké cílové hodnoty těchto cílů jsou adekvátní?,
- procesy / aktivity / programy a projekty: Jaké procesy podporují dosažení těchto cílů? Jaké další aktivity jsou pro jejich dosažení nezbytné?.

BSC je více než rámec pro měření výkonnosti organizace, jedná se o strategický manažerský systém, který se používá k řízení dlouhodobé strategie organizace. Tento nejznámější přístup byl začleněn do systému měření výkonnosti ve vazbě na podnikovou vizi a strategii. Přístup je označen jako vyvážený, jelikož podnik je posuzován z různých perspektiv zahrnující jak finanční, tak nefinanční měřítka a strategické cíle jsou navzájem spolu propojeny a provázány s vizí.

Jak uvádí definici Balanced Scorecard Grasseová (2010, s. 103) BSC představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce.“

2.2.1 Rizika při tvorbě BSC

Možné příčiny neúspěchu BSC uvádí Grasseová (2010) převzetí architektury strategie od jiných organizací, nevytvoření strategické mapy, převzetí šablony BSC bez ohledu na strategii konkrétní organizace, snaha vytvářet dokonalé BSC, nezapojení se do procesu tvorby BSC vrcholovým managementem, zaměstnanci často nerozumí strategii, kterou mají realizovat, neúčast interních zaměstnanců a externích zúčastněných stran při tvorbě BSC, přemíra ukazatelů výkonnosti v souvislosti s externími stranami, které se nevztahují ke specifickým cílům BSC, hodnoty měřítek výkonnosti používat jako kritérium k hodnocení zaměstnanců, absence komplexní softwarové podpory pro řízení výkonnosti, nestanovení pravomocí, odpovědností internímu týmu, který zabezpečuje implementaci

a následné dodržování BSC, nesladěnost paralelních procesů (rozpočtování, řízení rizik a projektů) s BSC.

2.2.2 Proč vzniklo BSC?

Jelikož strategie nebyla spojená s konkrétními cíli týmů nebo jednotlivců a manažeři podniku ji formulují jen jako své přání a odvození konkrétních (operativních) změn zůstává otevřené. Strategie byla postavena pouze na krátkodobých nebo naopak dlouhodobých cílech a neexistuje mezi nimi vyváženost. Převažovalo řízení na základě finančních měřítek, které bylo orientované na informace o minulé výkonnosti. Controlling a výkaznictví bylo orientováno na operativní rozpočtové cíle, nikoli na strategické cíle tudíž běžné statistiky a výstupy z účetnictví a controllingu nedávaly manažerům odpověď, na to jak se jim daří naplňovat strategii podniku. Rozpočtový proces byl oddělen od procesu strategického plánování. Ve většině případů zaměstnanci často nerozuměli dané strategii, kterou měli realizovat.

2.3 BSC jako strategický manažerský systém

Balanced scorecard je více než systém pro měření výkonnosti podniku. V praxi to pak znamená, že je to nástroj, pomocí kterého se řídí dlouhodobé směřování organizace s využitím právě strategie. Využívá se též jako strategický manažerský rámec pro kritické manažerské procesy jako následující jak uvádí Norton a Kaplan (2007, s. 21)

- „k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení.“

2.3.1 Pojetí strategického řízení

Strategické řízení jako komplexní přístup k zásadnímu směřování a řízení dlouhodobého budoucího vývoje organizace naplňující očekávání vlastníka(ů). V principu je možné na strategické řízení nahlížet ze dvou různých hledisek, výkonnostního a organizačního hlediska.

- Výkonnostní hledisko - jak dlouhodobě naplnit poslání a vizi organizace, kdy je požadovaná dlouhodobá výkonnost organizace.
- Organizační hledisko - jakým způsobem zavést strategické řízení jako podstatný řídicí nástroj v organizaci, dle struktury a mechaniky.

Proces řízení strategie začíná monitoringem a analýzou vnitřního a vnějšího prostředí dané organizace. Při strategické analýze identifikujeme a hodnotíme, které faktory mají zásadní vliv na organizaci, jaká je pozice organizace vůči konkurentům, jaké příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky mohou organizaci ovlivnit. Výsledky zvolených metod využijeme v rámci strategického řízení, proto je podstatné zvolit vhodnou metodu pro danou organizaci. Metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí můžou být dále modifikovány v závislosti na účelu jejich využití.

2.4 Monitoring a analýza vnějšího a interního prostředí

V tomto kroku je zásadní zvážit vnitřní a vnější síly, které na podnik působí. Z této analýzy vyústí podstatné faktory a poznatky nezbytné pro tvorbu strategie dané společnosti.

Následující kapitoly popisují možný přístup realizace tohoto kroku a volbu použitých technik/nástrojů.

2.4.1 Identifikace okolí (stakeholders)

Cílem analýzy je zjistit potřeby a očekávání stakeholders – osob, skupin osob nebo organizací, které mohou nárokovat pozornost, zdroje nebo výstupy organizace, nebo je její činností jakkoliv dotčena. Z pohledu strategického řízení je zásadní vědět, kdo jsou zainteresované strany (stakeholders), jaké mají požadavky a sílu vlivu na organizaci. Zejména je podstatné vědět, kdo jsou zákazníci, tedy příjemci výstupu určitého procesu podniku, a jaké mají požadavky na danou organizaci. Zákazníky můžeme rozdělit na interní a externí.

Grasseová uvádí (2010, s. 45) „Interním zákazníkem je organizační prvek nebo složka v dané organizaci. Interní zákazník výsledky daného procesu využívá jako vstupy do procesu, který sám provádí. Externím zákazníkem vůči organizaci je pak například spotřebitel, klient, koncový uživatel, maloobchodník, odběratel. Zákazník je tzv. odběratel výstupu procesu. Zákazníka můžeme charakterizovat jako klíčovou zainteresovanou stranu. Zainteresovaná strana, která má zájem nebo která může ovlivnit úspěch či výkonnost organizace.“

Při analýze vlivu zainteresovaných stran je vhodné použít následující postup:

- Identifikace stakeholderů,

Manažeři organizace si budou muset odpovědět na vybrané níže uvedené otázky jako:

Kdo je zasažen změnami?

Kdo získá nebo ztratí změnami?

Kdo kontroluje zdroje?

Kdo rozhoduje o zásadním směřování?

Kdo má vliv na chod?

Apod.

- Identifikace požadavků a očekávání stakeholders,
- Zpracování mapy vlivu stakeholders pro účely jejich kategorizace dle síly vlivu a míry zájmu o působení na podnik. Pro účel kategorizace lze použít např. členění do čtyř základních kategorií: Klíčoví hráči, kteří mají nejvyšší síla moci a míru zájmu vyžadující kvalitní péči/přístup; Udržován spokojen s vysokou silou vlivu a nízkou silou zájmu vyžadující profesionální přístup; Pravidelně informován se silou vlivu nízkou a vysokou silou zájmu vyžadující profesionální přístup, ale s ohledem na náklady a poslední kategorii – Minimální úsilí vyznačující se nízkým hodnocením v obou parametrech a je jim třeba skutečně věnovat pouze minimální úsilí.
- Stanovení priorit požadavků stakeholders, kdy mapa vlivu (kategorie) je jedním z vhodných hledisek pro jejich prioritizaci.

2.4.2 Finanční analýza

Tradičním přístupem ke zhodnocení výkonnosti organizace je finanční analýza. Jde o přístup snadného čerpání informací z účetních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Na základě těchto rozborů je možné posoudit celkovou finanční situaci konkrétní organizace. Analýza musí být prováděna za delší časové období, aby měla lepší vypovídací schopnost. Výstupy z analýzy jsou sice orientované na minulost a současnou situaci podniku, ale jsou taky cenným zdrojem informací pro komplexní měření výkonnosti prostřednictvím metody BSC, která je zaměřena na budoucí vývoj.

Tudíž je nezbytné provést finanční analýzu daného podniku na základě absolutních, rozdílových nebo vybraných poměrových ukazatelů jako je ukazatel rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Zjištěné údaje budou využity pro tvorbu BSC.

Finanční analýza byla podrobně rozvedena v příloze č. 4.

2.4.3 Monitoring a analýza vnějšího prostředí (PEST) - analýza globálního makrookolí

Cílem PEST analýzy je identifikovat faktory vnějšího prostředí, které by mohly být pro hodnocenou organizaci jak ohrožením, tak i významnou příležitostí. Je nutno se zaměřit na klíčové faktory, které lze považovat za významné pro daný podnik, proto je potřeba tyto faktory rozdělit podle důležitosti. Tato analýza bude podstatná pro budoucí odhad změn ve společnosti. Níže uvedený Obrázek 2.1 skýtá souhrn základních skupin faktorů, které se zjišťují při analýze PEST.

Co znamená název PEST konstatuje Veber (2000, s. 433) „jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (political, economical, social, technological).“

Obrázek 2.1: Vybrané faktory při PEST analýze

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
trend HDP úroková míra množství peněz v oběhu inflace nezaměstnanost výška investic	legislativa politická stabilita politika zdanění integrační politika zahraniční obchod bezpečnostní politika zákony na ochranu životního prostředí
Technické a technologické faktory	Sociálně-kulturní faktory
výdaje na výzkum a vývoj podpora vlády v oblasti výzkumu nové technologické aktivity a jejich priorita trendy ve vývoji a výzkumu	demografické trendy populace mobilita obyvatelstva rozdělení příjmů životní styl míra vzdělanosti obyvatelstva postoj k práci, volnému času

Zdroj: Volně upraveno Veber (2000, Management základy, prosperita, globalizace, S. 433)

2.4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil - analýza odvětví (mikrookolí)

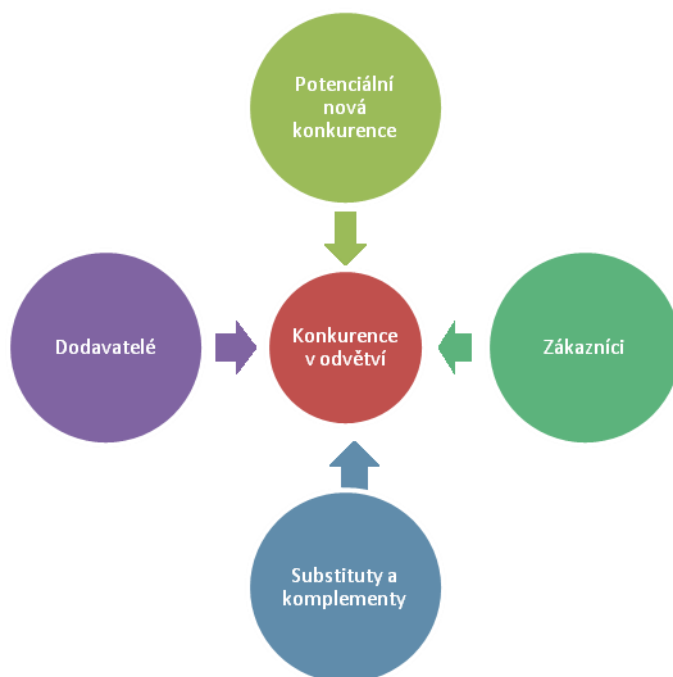
Analýza v externím prostředí (analýza odvětví) má význam pro určení konkurenční výhody hodnoceného podniku. Je podstatné zjistit, jestli v konkurenčním prostředí existují faktory významné pro podnik a do jaké míry jsou ovlivnitelné. Strategickým záměrem pro management podniku bude rozpoznat, zdali existují oblasti s nízkou konkurenceschopností a na ty se zaměřit.

Veber uvádí (2000, s. 394) „vymezení pěti základních hrozeb ovlivňující atraktivitu odvětví:

- intenzita soupeření konkurentů v odvětví,
- noví (potencionální) konkurenti,
- substituční a komplementární produkty,
- moc dodavatelů,
- moc odběratelů."

V níže uvedené obrázku 2. 2 jsou znázorněny síly působící v odvětví.

Obrázek 2.2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Upraveno dle Grasseové (2010, Analýza podniku v rukou manažera, s. 191)

Jak uvádí Lednický (2003, s. 51) „Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky návratnosti vložených finančních prostředků.“

2.4.5 Vyhodnocení úrovně vyspělosti systému řízení dle BPM (Business Process Management)

Je relativně jednoduchou a rychlou metodou pro zjištění úrovně vyspělosti řízení dané organizace a to z pohledu strategie / strategického řízení, návrhu, implementace a controllingu procesů. Je hodnocena úroveň strategického řízení vč. strategie zavádění BPM, jak se řeší a řídí organizační zajištění BPM a jsou-li definovány nástroje a metody BPM. Na úrovni návrhu procesů je hodnoceno, jak je strategie provázána s návrhem procesů, jak intenzivně se používá samotná analýza podnikových procesů, jaká je úroveň hodnocení kvality a co se provádí pro zlepšování procesů. Implementace zahrnuje řízení změn jak procesů, organizace, IS/ICT, tak řízení znalostí. Měření vyspělosti controllingu procesů zahrnuje měření výkonnosti podniku, controlling dosažených cílů a řízení vývoj BPM. Vedle zjištění současné úrovně vyspělosti řízení v jednotlivých oblastech lze tuto metodu použít

i pro stanovení cílové úrovně (skóre) a prostřednictvím srovnáním obou hodnot vyhodnotit nejproblémovější oblasti.

Jak uvádí Šmída (2007) BPM je nezbytně nutná podnikatelská schopnost, která manažerům organizace umožňuje převzít kontrolu nad současnými a budoucími potřebami jejich procesů.

2.4.6 Analýza vnitřních podmínek (SWOT)

SWOT je strategickou analýzou díky které lze kombinací interních vlivů (silné a slabé stránky) a externích vlivů (hrozby a příležitosti) logicky vygenerovat alternativy/scénáře strategií. Soupis čtyř zón faktorů skládající se ze silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) nedává smysl, když se s výsledky dále nepracuje.

Důležité je si přesně definovat interní a externí zdroje. Silné a slabé stránky informují o vnitřních výhodách a nevýhodách společnosti ve všech významných oblastech – jsou pod přímým dohledem. Jsou to oblasti, které může společnost sama ovlivnit. Zato příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí, přičemž zahrnují hlediska, která nejsou pod přímou kontrolou. Faktory, které působí na vnější prostředí, nemůže organizace sama ovlivnit, jelikož se vyskytují převážně nezávisle na společnosti. Tyto faktory působí z prostředí mimo organizaci. Faktory matice SWOT jsou znázorněny v níže uvedeném obrázku 2.3.

Jak uvádí Grasseová (2010), obvykle se tato analýza s využitím matice SWOT používá pro generování alternativ strategií. Dále může být využita jako podklad pro formulování strategických cílů nebo k definování vize společnosti a v neposlední řadě pro identifikaci kritických oblastí.

Obrázek 2.3: Matice SWOT

Silné stránky	<i>Co nám to usnadní</i>	Slabé stránky	<i>Co nám to znesnadní</i>
Příležitosti	<i>Co se tímlepší</i>	Hrozby	<i>Co nás k tomu nutí</i>

Zdroj: Upraveno dle Grasseové (2010)

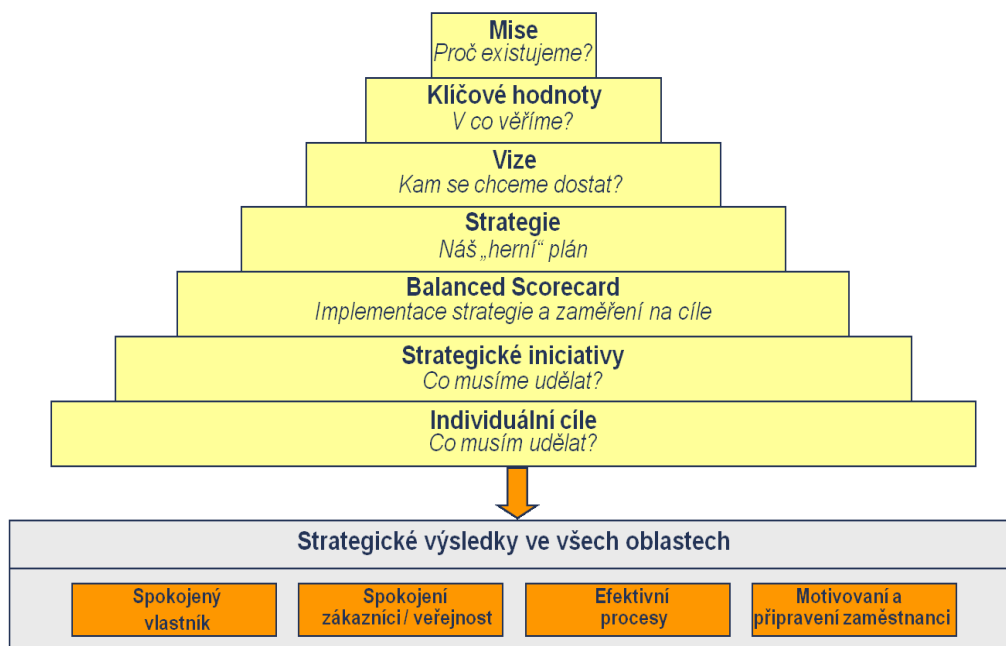
2.5 Tvorba strategie

2.5.1 Vyjasnění mise, vize a základních hodnot

Před samotným vypracováním strategie je důležité, aby se nejprve manažeři organizace dohodli na tom, jaké má podnik mít poslání, vizi a základní hodnoty. V případě, že organizace měla tyto základní kameny strategie již dříve nadefinovány, měly by manažeři jejich obsah prověřit a v případě potřeby aktualizovat.

V obrázku 2.4 je znázorněno převedení mise do reálných výsledků.

Obrázek 2.4: Převedení mise organizace do reálných výsledků



Zdroj: KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON (The Strategy-Focused organization, 2001, s. 73)

2.5.2 Mise (poslání)

Prohlášení o poslání jednoduše deklarující proč organizace existuje, co dělá a pro kterého zákazníka to dělá. Ohraničuje pole působnosti a zároveň působí jako jednotící element, který usměřňuje jednání manažerů i zaměstnanců tak, aby pracovali v zájmu organizace. Slouží jak vrcholovému managementu k představě o dlouhodobém směřování, tak řadovým pracovníkům k jasnému stanovisku o existenci organizace. Cíle vlastníků by se měly slučovat rámcově s posláním organizace a zákazník by měl být přesvědčen, že organizace, dělá vše proto, aby jeho potřeby dostatečně uspokojila.

Deklarace o poslání má mít trvalejší charakter, ale musí existovat možnost úpravy obsahu v případě závažných změn ve vnějším popřípadě vnitřním prostředí.

Základní poslání může být vyjádřeno dle Lednického (2003, s. 40) „pomocí vztahů 3C:

- Customer - zákazník,
- Competition - konkurence,
- Company - společnost.“

Z toho nám vyplyne, na jakého zákazníka se chce organizace zaměřit, proto se konkretizují jeho potřeby, co si tento zákazník přeje, jaký segment trhu chce organizace uspokojovat a jakých k tomu bude potřeba technologií. Charakterizuje daný podnik svými výrobky nebo službami, které dodává, jaká je jeho konkurenční výhoda a jestli je schopen uspět v konkurenčním prostředí.

2.5.3 Vize

Nám předkládá přitažlivý obraz budoucnosti, který musí mít reálný základ. Shrnuje to, čím chce společnost být, popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Svými myšlenkami je zdrojem inspirace tudíž vychází z intuice, předvídavosti tvůrce vize. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů.

Jak uvádí Norton a Kaplan (2010, s. 49) „Vize, přestože nebývá tak stabilní jako poslání hodnoty, často zůstává v období tří až pětiletého strategického plánu táž.“

2.5.4 Základní hodnoty organizace

Klíčové hodnoty, ve které organizace při svém rozvoji věří a které nehodlá podkročit. Zásady, které organizace přijala za vlastní; tvoří mantinely její činnosti a napomáhají ji při rozhodování v nerozhodných situacích. Mezi základní hodnoty organizace může patřit např.:

- profesionální přístup,
- dodržování etických hodnot,
- společenská odpovědnost,
- šetrnost k životnímu prostředí.

2.5.5 (Re)definice portfolia produktů a služeb

Vedení podniku přehodnotí portfolio poskytovaných produktů a služeb, které předurčuje šíři záběru organizace na trhu. Stanoví si podobu a kvalitu produktů a služeb, které profilují organizaci - její vnímání okolím (stakeholders).

Předmětem úprav portfolia produktů a služeb je se rozhodnout o zásadních otázkách – šíři a struktuře portfolia. Naopak nejde o to, např. precizně definovat podobu jeho jednotlivých položek.

Portfolio poskytovaných produktů a služeb v principu:

- má jednoznačný dopad na ekonomiku CS a okolí,
- tvoří integrální součást strategického rozhodování,
- vytváří tlak na interní zdroje,
- a předurčuje image organizace.

2.5.6 Identifikace kritických faktorů úspěchu (Key Success Factors)

Jedná se o relativně jednoduchý nástroj, jehož předmětem je na základě poznatků z předešlých analýz klíčové faktory úspěchu, které budou následně použity pro odvození strategických cílů.

Kritické faktory úspěchu reprezentují omezený počet aktivit nebo oblastí aktivit nezbytných k dosažení požadované výkonnosti organizace, tudíž jen relativně malý počet klíčových oblastí, kde „věci musí být dělány správně“ vede k naplnění požadovaného úspěchu. Z tohoto důvodu KFS vyžadují stálou pozornost vrcholového managementu, kdy explicitně reprezentují to, co manažeři intuitivně a opakovaně vědí a provádí (nebo by měli provádět). Od cílů se liší tím, že vyjadřují pouze předpoklady. Cíle jsou konkrétní a definují co, kdo a do kdy.

2.5.7 Konstrukce BSC strategické mapy cílů

Konstrukce kauzální mapy navzájem provázaných strategických cílů se organizuje do jednotlivých perspektiv. Každá perspektiva má svůj význam a obsahuje pouze pro ni relevantní cíle.

Obvykle se používají čtyři perspektivy, ale není to dogma, kterým se musíme řídit. Záleží, o jakou organizaci se jedná, a jaké perspektivy si zvolila. Provázanost těchto čtyř perspektiv nám zaručuje rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými

cíli, mezi tvrdými a měkkými měřítky a mezi vytýčenými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. Konstrukce mapy pro veřejný sektor zpravidla má na nejvyšší pozici zákaznickou perspektivu z důvodu preference poskytování veřejných služeb občanům a potlačení finančního hlediska. Zato BSC pro soukromý sektor je organizováno do po sobě jdoucích perspektiv v následujícím sledu: Finanční, zákaznická, procesní a perspektiva učení se a růstu.

Následující kapitoly blíže popisují význam a obsah jednotlivých perspektiv.

2.5.7.1 Finanční perspektiva

Cílem každé organizace by měla být snaha o propojení jejich finančních cílů s celopodnikovou strategií. Finanční měřítko, která jsou obsahem finanční perspektivy, jsou zaměřena na minulé hodnoty výkonnosti organizace. Je nutno pamatovat na další roli finančních měřítek a cílů jak tvrdí Kaplan, Norton (2007), a to že slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv.

Finanční cíle se týkají zejména ziskovosti, kterou měříme prostřednictvím vhodných měřítek pro konkrétní organizaci jako např. ROCE (výnosnost vloženého kapitálu), ROI (návrstnost investic), ukazatele EVA (přidaná hodnota) nebo zjištěním provozního zisku. Velkou chybou je vybrat měřítko podle ostatních podniků působících ve stejném odvětví a ne z ohledu na konkrétní strategii dané organizace.

Jak uvádí Kaplan, Norton (2007, s. 48) „Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítko ostatních perspektiv BSC. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. BSC by mělo být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíly propojenými s posloupností akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti.“

Primární otázkou finanční perspektivy je: Jaké jsou naše finanční cíle, abychom zajistili výkon služeb a produktivitu, očekávanou našimi investory? Další otázky při budování příčinných souvislostí BSC: Jaké jsou hlavní zdroje našeho růstu? Jak se musíme prezentovat našemu vlastníkovi, abychom v jeho očích byli úspěšní?

Finanční cíle podniku nemají statický charakter. Existují nahodilé tržní, regulační nebo technologické změny, které zapříčiní, že tyto cíle, které byly

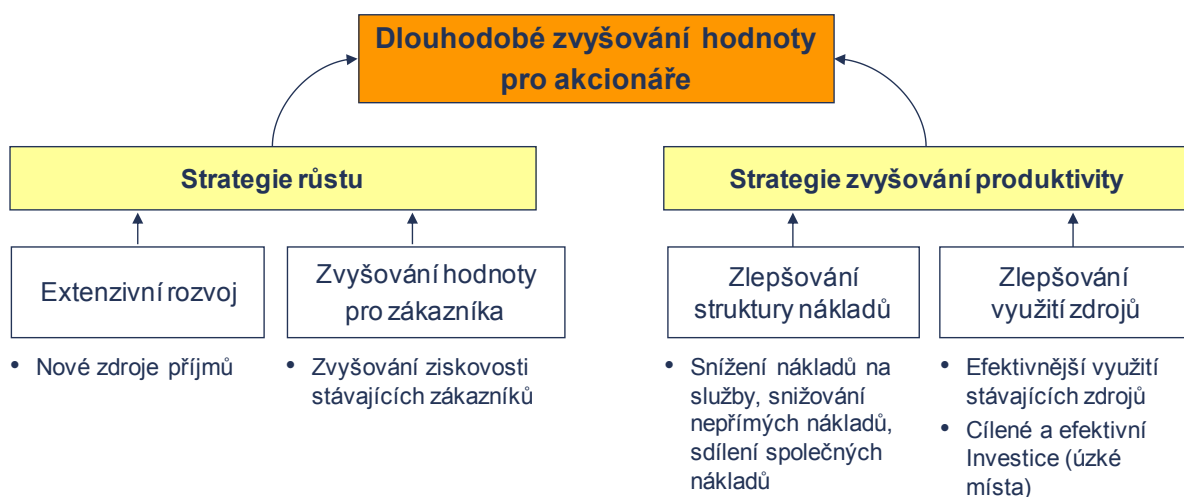
nastoleny, již se neslučují se strategickým zaměřením organizace. Proto je podstatné, cíle pravidelně kontrolovat a při změnách zrevidovat dosavadní strategii organizace. Důležitým aspektem je, ve které fázi životního cyklu se organizace nachází, jelikož finanční cíle mají v každé fázi cyklu odlišný charakter. Proto je podstatné tyto cíle měnit v závislosti na fázi vývoje, ve které se právě organizace nalézá.

Dva základní typy strategie v této oblasti uvažování:

- strategie růstu,
- zvyšování produktivity (snižování nákladů a zvyšování efektivity).

V níže uvedeném obrázku (Obrázek 2.5) jsou znázorněny kritéria zlepšení hodnoty pro zákazníka.

Obrázek 2.5 Finanční perspektiva poskytující hmatatelnou definici hodnoty



Zdroj: Volně upraveno (KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Strategy map, 2004, s. 3)

Jak tvrdí Kaplan, Northon (2007), existují tři fáze strategií, které mohou manažeři při finančních cílech použít:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (sklizeň).

a) Růstová fáze

V této etapě se organizace nacházejí na začátku své existence a to v počáteční fázi životního cyklu, kdy chtějí proniknout na nový trh. Pro rozjezd je

zapotřebí většího investovaného kapitálu na vývoj nového výrobku nebo služby, na inovace, na zakoupení výrobních kapacit, na vytvoření zázemí organizace, na zavedení marketingových, distribučních a prodejních kanálů a to má za důsledek záporný výsledek hospodaření. V této etapě investice dosahují vysokých hodnot, ale manažeři organizace s růstovým potenciálem mají vidinu zisku v budoucnu, která musí být podložena na pevných základech. Jedná se o investice s dlouhou dobou návratností a růstu.

b) Fáze udržení

Organizace již mají na trhu své místo a mají zde určitý podíl, který si chtějí patrně ještě zvýšit. Investují již méně než v růstové fázi a očekávají návratnost vloženého kapitálu. Prioritou je pro ně ziskovost, které můžou dosáhnout zkrácením průběžné doby, odstraněním úzkých míst, efektivním využitím výrobních kapacit, zavedením určitých metod pro neustálé zlepšování. Vedoucí pracovníci se zabývají zejména výši zisku, kterou můžou vlastníci považovat za vypovídající faktor o úspěšnosti podniku. V této fázi je vhodné hodnotit návratnost vloženého kapitálu prostřednictvím takových měřítek jako ROI, ROCE a EVA.

c) Fáze zralosti (sklizně)

Dostane-li se podnik do fáze zralosti, manažeři již neprovádějí rozsáhlé investice. Jestli se pro nějaké rozhodnou, tak musí splňovat podmínku, že se bude jednat o investiční projekt s určitou a krátkou dobou návratnosti. Záměrem nebude rozšiřování vybavení organizace (kapacit), ale pouze jeho udržení pro jeho plynulý chod. Pro manažery bude prioritou, zaměřit se na maximální přítok hotovosti, proto bude pod jejich pečlivou kontrolou jak provozní cash-flow tak hodnoty pracovního kapitálu.

Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že ke každé strategii (růstu, udržení a zralosti) se vztahují tyto finanční oblasti (strategická finanční témata) jako marketingový mix, snižování nákladů spolu se zvyšováním produktivity a využití zdrojů. Měření strategických finančních témat v určité fázi životního cyklu je níže vyobrazeno ve třech samostatných tabulkách pro jednotlivé strategické směry.

První oblastí je měření růstu obrátu. Management podniku se zaměřuje na rozšíření již vybudovaného zázemí a na nové produkty. S rozšířeným počtem výrobních linek, který jim umožní produkci počtu nových inovativních výrobků

a služeb, se projeví nejen nahrazením již existujícího výrobku nebo služby, ale taky rozšířením na trhy nových zákazníků a produktů. Tohle je vhodný postup pro organizaci v růstové fázi nebo ve fázi sklizně. Podnikům, které se nachází ve fázi udržení je doporučováno zaměřit se na nalezení nových aplikací pro již existující výrobky nebo na novou cenovou strategii. Touto strategií je zvýšení cen všem zákazníkům nebo jen neziskovým. I to může vést k růstu obrátu organizace. Některé podniky s nízkými náklady v určitých segmentech zvýší růst obrátu tím, že sníží cenu výrobku v tomto segmentu a zvolí si strategii nízkých cen. Další možností je zformovat mix produktů/služeb, které povedou k růstu obrátu a nemusí jít pouze o segment nízkých cen. Na základě marketingového mixu 4P (product, place, price, promotion) vytvořit optimální sortiment daného podniku.

Následující tabulka - Obrázek 2.6 ukazuje růst obrátu a mix produktů a služeb ve všech strategiích.

Obrázek 2.6: Měření růstu obrátu a mix produktů/služeb

	Strategické téma
	Růst obrátu a mix výrobků a služeb
Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků
Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obrátu z nových aplikací pro již zavedené výrobky Ziskovost zákazníků a výrobní linky
Sklizeň	Procento neziskových zákazníků Ziskovost zákazníků a výrobní linky

Zdroj: volně upraveno KAPLAN, Robert S. a David P. NORTO (2007, Balanced Scorecard)

Druhá oblast je zaměřena na snížení nákladů a zvýšení produktivity. Jednou z možností je zvýšení obrátu na zaměstnance na využití těchto lidských potenciálů, díky nimž bude podnik schopen vytvořit výrobky a služby, které zvyšují svou přidanou hodnotu. Ve fázi udržení může organizace s více organizačními jednotkami aplikovat křížového prodeje širšího souboru výrobků a služeb tudíž tím zvýšit tržby připadající na jednoho zákazníka. Další z možností je využití elektronických prodejních kanálů, které pomůžou snížit náklady oproti stávajícím transakcím uskutečněnými lidskými zdroji. U podniků s homogenním produktem, které jsou ve fázi udržení lze využít snižování jednicových nákladů, snižování výrobních nákladů a zjišťování nepřímých nákladů.

Finanční cíle finančních strategických směrů oblasti snížení nákladů a zvýšení produktivity jsou popsány v tabulce (Obrázek 2.7).

Obrázek 2.7: Snížení nákladů a zvýšení produktivity

	Strategické téma
	Snížení nákladů a zvýšení produktivity
Růst	Obrat na zaměstnance
Udržení	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodejů)
Sklizeň	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)

Zdroj: volně upraveno KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON (2007, Balanced Scorecard)

Jak uvádí Kaplan a Norton (2007) manažeři by měli být schopni efektivněji využít aktiv podniku, proto si nejprve musí stanovit specifické hybné síly. Jedním způsobem hodnocení využití kapitálu je cyklus cash-to-cash, kdy délka splatnosti pohledávek měří dobu nezbytnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy na platby od odběratelů.

Mnoho podniků dosahuje záporného cash-to-cash, snaží se zkrátit tento cyklus a dosáhnout tak vyšší efektivnosti kapitálu. Dále je nezbytné zvyšovat využití zdrojů. Investice do vzácných zdrojů jsou nemalé a je zapotřebí zvýšit návratnost těchto investic.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, aby došlo, ke zlepšení využití zdrojů, tak musí dojít ke zkrácení investic fyzického (informační, distribuční systém, stavby, zařízení a vybavení) a intelektuálního kapitálu (marketingové oddělení, kvalifikovaní technologové).

Měřítko, které jsou v metodě BSC považována za důležitá v oblasti využití zdrojů, jsou shrnuta v níže uvedené tabulce (Obrázek 2.8).

Obrázek 2.8: Využití zdrojů / Investiční strategie

	Strategické téma
	Využití zdrojů
Růst	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
Udržení	Míra pracovního kapitálu(cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatelé využití zdrojů
Sklizeň	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Volně upraveno KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON (2007, Balanced Scorecard)

2.5.7.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva si klade otázku: Jaké cíle bychom si pro jednotlivé zákazníky v tržních segmentech měli stanovit, abychom dosáhli finančních cílů?

Spokojený zákazník je pro organizaci stěžejním kritériem, proč vlastně podniká. Nejen na základě pozitivních vzájemných vztahů bude organizace schopna nadále udržet stávající zákazníky. Už se nejedná výlučně o péči o zákazníka, nýbrž o predikci zákaznických požadavků v budoucnu. Úspěšně nabízet nové výrobky či služby, které budou podléhat pokrokovým trendům. Zákazníci každého tržního segmentu mají rozdílné preference, proto je nutné u každé cílové skupiny identifikovat zákaznické cíle. Kritéria, které zákazníci zvažují při koupi výrobku nebo služby jsou cena, kvalita, image, funkčnost, vzájemné vztahy. Na základě dobře formulované strategie musí vedení organizace zvolit určité segmenty, ve kterých bude chtít konkurovat ostatním podnikům ve stejném odvětví a stanovit cíle a měřítka.

Jedná se o cílové zákazníky, od nichž předpokládá nejvyšší ziskovost. Použita budou zvyková měřítka jako spokojenost, věrnost dosavadních zákazníků, ziskovost, získání, udržení nových i dosavadních zákazníků a podíl na trhu a obratu.

Sledování spokojenosti zákazníků nám umožní zpětnovazební reakci o úrovni organizace. Z průzkumu trhu, který vypracovávají marketingové společnosti, bude zřejmé, jak moc je zákazník spokojen. Zaměstnanci podniku usilují o zákaznickou spokojenost na nejvyšší úrovni. Zvýšením množství zákazníků v cílových segmentech bude zvyšovat růst prodeje. Tyto segmenty musí být zaměřeny na celkové strategii a vizi organizace. Udržení si stávajících zákazníků je zásadní,

jelikož jsme do něj vynaložili nemalé úsilí, abychom jej získali, proto nesmí být opomíjen. Získání nového zákazníka nás stojí víc než udržení si stávajícího. Proto pro nás budou noví zákazníci nejprve neziskoví, ale s potenciálním růstem zisku v budoucnu. Prostřednictvím metody ABC budou mít manažeři podniku jasnou představu o rozčlenění svých zákazníků na ziskové a neziskové. Na základě těchto skutečností budou následovat kroky, které povedou k analýze zákazníků. Prostřednictvím níže uvedené tabulky (Obrázek 2.9) znázorňující kombinaci tržních cílových segmentů se ziskovosti zákazníků, budou moci převést neziskové zákazníky do cílových segmentů a ziskové budou chtít v cílovém segmentu udržet.

Obrázek 2.9: Ziskovost segmentů a zákazníků

Zákazníci	ziskoví zákazníci	neziskoví zákazníci
Cílové segmenty	udržet si je	převést je
Necílové segmenty	monitorovat je	eliminovat je

Zdroj: volně upraveno KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON (2007, Balanced Scorecard)

Identifikované segmenty nejenže představují pro organizaci zdroj obrátů, jak uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 61) „Navíc mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. Hodnotové výhody pak pro základní měřítko zákaznické perspektivy představují hybné síly.“

Hodnotové výhody, které platí pro všechna odvětví lze rozdělit do tří kategorií, jak napsali Kotler a Norton (2007, s. 69) a to na:

- „vlastnosti výrobku/služeb,
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku.“

Každý zákazník přiřazuje určitému produktu nebo službě, kterou si pořídil určitou hodnotu tzv. hodnotovou výhodu, která vypovídá o spokojenosti zákazníka v cílových segmentech. Někteří zákazníci budou ochotni zaplatit co nejnižší cenu za běžný výrobek, který má být spolehlivým. Další segment zákazníků preferuje výrobek speciálnější, taky spolehlivý, ale budou ochotni za něj zaplatit rozumnou vyšší cenu. Manažeři musí zjistit, co zákazníci v určitých tržních segmentech preferují a na základě toho zvolí hodnotovou výhodu a ze tří kategorií stanoví vhodné cíle a měřítko. Zaměstnanci organizace vstupují do odběratelsko-dodavatelského vztahu, ať už při elektronických objednávkách výrobků nebo služby, při průběžné komunikaci

se zákazníky během procesu vývoje výrobků, při fakturacích, placení apod. Prioritou pro zákazníka jsou ochotní a kvalifikovaní zaměstnanci, se kterými budou muset jednat. Zaměstnanci, kteří budou schopni a ochotni rozpoznat jejich potřeby a plnit požadavky. A rychle reagovat na případné změny a projevit, tak eminentní zájem o daného zákazníka. Vliv image a pověsti podniku má podstatný význam pro cílové segmenty zákazníků. Do jakého segmentu zákazník bude spadat, tak od toho se bude odvíjet preference zákazníka po podniku určité pověsti.

Hybné síly dávají odpovědi na otázky jak tvrdí Kaplan a Norton (2007, s. 64) „co musí podnik udělat, aby dosáhl vysoké úrovně spokojenosti svých zákazníků, aby si uměl udržet a dokázal získat zákazníky nové a tím i dosáhl vysokého tržního podílu.“

V oblasti zákaznické perspektivy hodnotové výhody cílových segmentů zákazníků spojují společné hybné síly, které jsou rozděleny, jak uvádí Vysušil (2004, s. 61):

- „Čas, tj. rychlost, s jakou je zákazník plně uspokojen,
- Kvalita, tj. možnost spolehnout se na velmi dobré fungování výrobku, po velmi dlouhou provozní dobu,
- Cena, která je kombinací ceny nákupní a provozních nákladů výrobku (levné auto s drahým provozem - vyšší spotřebou a mnoha nutnými opravami - versus drahé auto s dlouhou zárukou, pojištěním a nízkou spotřebou).“

Čas je jedním z důležitých faktorů, se kterým musí dodavatelé pracovat, aby uspokojili požadavky zákazníků. Zkracování průběžné doby, aby se výrobek dostal, co nejdříve k zákazníkovi má velký význam na spokojenost zákazníka. Kvalita je považována za nezbytný faktor, který je zákazníkem vyžadován jako součást každé služby nebo výrobku. Organizace produkující výrobky nevalné kvality se musí připravit na nával reklamací, které musí řešit. Tím roste procento nespokojených zákazníků, kteří mají důvod stávajícího dodavatele výrobku nebo služby opustit. Co se týče výrobků jednou z možností nekvalitní výrobky nepouštět dál do výroby a hlavně ne ven z organizace, jelikož náklady na jejich opravu jsou výrazně větší, než při včasném zachycení ve výrobě. Nehledě jakoukoliv zákaznickou strategii manažeri zvolí, vždy bude cena jako hlavní faktor v rozhodování o koupi výrobků nebo služby.

Zákazníci preferují nízké ceny výrobku, ale zvažují, jaké budou s výrobkem spojené provozní náklady. Proto vyberou výrobek sice s vyšší cenou, ale s nízkými náklady pořízovacími a provozními.

a) Typy strategií, které organizace používají

- orientace na produkty, služby (soustředění se na služby)
prezentace služeb jako „přínosné“, „nezbytné“ nebo „žádané“,
- orientace na zákazníka (porozumění a zacílení se na zákazníka)
snaha vybudovat úzký vztah se zákazníkem, znát „své“ zákazníky,
- orientace na interní efektivitu (nákladová excelence/efektivita),
- orientace na šíři záběru.

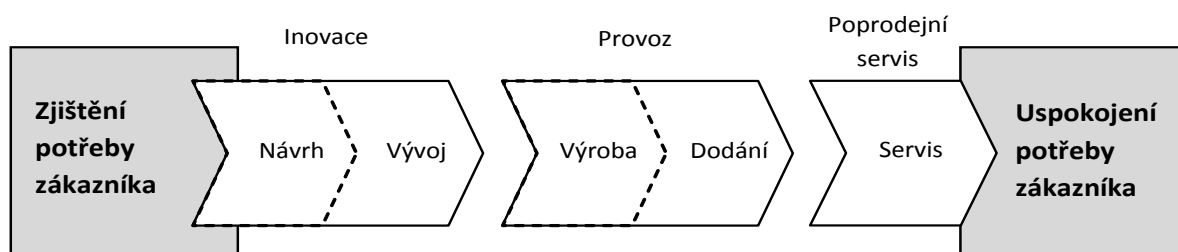
Většina úspěšných organizací vyniká v jedné z uvedených strategií, přičemž ostatní udržuje na „standardní“ úrovni.

2.5.7.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Základní otázka spojená s procesní perspektivou je: Jaké cíle procesů v dané organizaci bychom si měli určit, chceme-li naplnit cíle ve finanční a zákaznické perspektivě?

- Organizace musí vynikat v procesech, které mají největší vliv na hodnoty, které organizace přináší zákazníkovi – „value proposition“ v zákaznické perspektivě.
- Další důraz je kladen na procesy, které podporují ostatní cíle.

Obrázek 2.10: Hodnotový řetězec interních podnikových procesů



Obr: Upraveno dle autorů KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON (Balanced Scorecard, 2007, s. 89)

V metodě BSC je nepřijatelné vylepšovat jen operativní (provozní) proces, jak tomu bylo v dřívějších dobách. Pouze ve spojení s vylepšeným inovačním

a poprodejním procesem dojde k růstu hodnoty pro zákazníka. Hodnotový řetězec interních podnikových procesů je znázorněn v obrázku 2. 10.

Jak pro Balanced Scorecard doporučují Kaplan a Norton (2007, s. 85) „aby manažeři definovali úplný hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem - odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb - pokračuje provozním procesem - dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům - a končí poprodejním servisem - nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.“

Podstatou je oprostit se pouze od zlepšování již existujících procesů a zaměřit se na potenciální interní procesy a na snahy zlepšení nákladovosti, jakosti, funkčnosti, produktivity všech procesů oproti konkurenci. Potom takto vytvořený hodnotový řetězec nám přinese výraznou a udržitelnou konkurenční výhodu. Na základě očekávání akcionářů a cílových zákaznických segmentů budou stanoveny požadavky na výkonnost interních procesů.

Každá organizace má své specifické procesy, díky nimž dosáhne svých finančních cílů a hodnoty pro zákazníka.

Možnou šablonou pro model hodnotového řetězce je rozdělen do tří základních procesů uvádí Kaplan a Norton (2007), jedná se o proces:

- inovační,
- provozní (operativní),
- proces poprodejního servisu.

a) Inovační proces

Kaplan a Norton (2007) dospěli postupně k názoru, že inovace jsou součástí perspektivy interních podnikových procesů a že se jedná o kritický proces, který má vyšší prioritu před provozním procesem. Ten bývá zjevně kratší oproti inovačnímu procesu. Podstatné je vědět, že většina nákladů je vytvořena během výzkumu a vývoje.

Manažeři se zaměřují na inovační proces, který musí být dostatečně rychlý a efektivní, aby podnik obstál v konkurenčním prostředí a aby zbytečně nenavýšoval náklady podniku. Inovační proces byl kdysi považován za pomocný proces

hodnotového řetězce, ale nelze jej oddělovat, jelikož se jedná o důležitý prvek tohoto řetězce. Manažeři se nejprve zaměří na průzkum trhu a z výsledných informací budou zjišťovat velikost nového trhu, jací jsou noví zákazníci a jaké jejich preference. Na základě provedeného výzkumu a vývoje pak navrhnu vhodné inovativní výrobky nebo služby pro tyto nové zákazníky, které budou uvedené na trh a cílové zákaznické segmenty určitě uspokojí.

b) Provozní proces

Podniky zajišťují existující službu nebo výrobek existujícím zákazníkům v procese kratším než je proces inovační. V této fázi manažeři mohou náklady snížit, ale je na zvážení jestli nejlevnější dodavatel služby, materiálu k dalšímu zpracování budou zárukou nejnižších nákladů. Nízká cena se může projevit nekvalitou materiálu, nepropojeností informačních systémů, pomalou reakcí dodavatelů na změny v objednávkách apod. a to bude mít neblahý vliv pro zákazníka potažmo pro celou organizaci. V současnosti je prioritou spokojený zákazník, který má zájem o zboží a službu s krátkou dobou cyklu a vysokou jakostí. Pro manažery podniku je podstatné zjistit náklady, jakost, časovou náročnost, funkčnost a výkonnost interních procesů, díky nimž zjistí, zdali uspokojí daný cílový zákaznický segment a akcionáře. Provozní proces začíná objednávkou od zákazníka až po dodání požadovaného výrobku nebo služby.

c) Poprodejní servis

Poprodejní proces je poslední částí perspektivy interního procesů, která je měřena pomocí stejných veličin jako provozní proces. Směrodatný je čas, jakost a výše nákladů.

Existují dvě eventuality, kdy organizace dosahuje vysoké jakosti a zkrácení času servisu. Jak uvádí Vysušil (2004) jedná se o zavedení bezplatných servisních prohlídek, tím dochází k brzkému odhalení vzniklých závad. Při zjištění závady na výrobku může podnik kompenzovat absenci zakoupeného produktu zákazníkovi propůjčením náhradního výrobku po dobu servisu.

Pro manažery organizací je podstatné, zajistit okamžitý a spolehlivý servis, jak uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 96-97) „který zahrnuje záruční a pozáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb, např. prostřednictvím kreditních karet.“

Z níže uvedeného obrázku (Obrázek 2.11) je zřejmé, které hodnoty plynou z interní perspektivy procesů

Obrázek 2.11: Běžný hodnotový řetězec organizace



Zdroj: Volně upraveno dle KAPLAN, Robert S. David P. NORTON (The strategy-focused organization. 2001, s. 91)

2.5.7.4 Perspektiva učení se a růstu

V knize Alignment systémové vyladění organizace, uvádí Kaplan a Norton (2006, s. 20) „Snad největší oblast příležitostí, v níž může celoorganizační ústředí sehrát užitečnou roli, je rozvoj a sdílení klíčových nehmotných aktiv: lidí, technologií, kultury a vůdčího potenciálu.“

Prostřednictvím cílů této perspektivy bude management podniku schopen dosáhnout vynikajících výsledků v prvních třech perspektivách. Aby podnik dosahoval dlouhodobých cílů, je nutné investovat do budoucnosti, jak do lidí, systémů tak do tvorby prostředí podporující motivaci zaměstnanců.

Kaplan a Norton (2007, s. 113) vytipovali tři primární okruhy perspektivy učení se a růstu:

- „schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačních systémů,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.“

Hybné síly perspektivy učení a růstu jsou znázorněny v obrázku 2.12.

a) Schopnosti zaměstnanců

Strategickými kompetencemi budou požadované znalosti a dovednosti zaměstnanců nutné k naplnění strategie. Spokojení zaměstnanci jsou považováni za nejdůležitější zdroj pro podnik. Jelikož pouze spokojený zaměstnanec, bude mít zásluhu na tom, aby i zákazníci byli uspokojeni. Takový to zaměstnanec bude podniku poskytovat záruku zvýšení kvality poskytnuté služby a prozákaznického přístupu. Cílem je, aby se v podniku udrželi zaměstnanci, kteří poskytují zvýšenou hodnotu pro podnik. Dalším faktorem, který je měřen, je produktivita zaměstnance, který se určitým dílem podílí na efektivnějším prodeji výrobků nebo poskytování služeb.

b) Schopnosti informačních systémů

K těmto strategickým technologiím patří technická infrastruktura, informační systémy, databáze, jiné technické zabezpečení potřebné pro naplnění strategie.

c) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Pracovní podmínky a klima pro akci jsou tím správným stimulem jak motivovat lidi v organizaci a postihují např. i problematiku správného rozložení pravomocí a odpovědností.

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), existují mechanismy, díky nimž pracovníci budou více motivováni a s pocitem sounáležitosti s podnikem, budou hlavním zdrojem zaručující úspěch dané společnosti. Zaměstnanci jsou podněcováni k vytvoření nových podnětů a spolu se zpětnou reakcí, jim dávají pocit, že se jejich impulsy v podniku zabývají. Řada těchto podnětů může vést k úsporám nákladů v organizaci. V podnicích, ale taky usilují o vylepšení zákaznických a interních procesů, jedná-li se o jakost, výkonnost, ale i čas. Bezesporu je nutné měřit osobní a podnikovou angažovanost, zda jsou cíle jednotlivých zaměstnanců, oddělení přizpůsobeny cílům organizace. Důležité interní procesy jsou zajišťovány týmem např. při vývoji produktu, zákaznickém servise apod.

Obrázek 2.12: Hybné síly perspektivy učení se a růstu

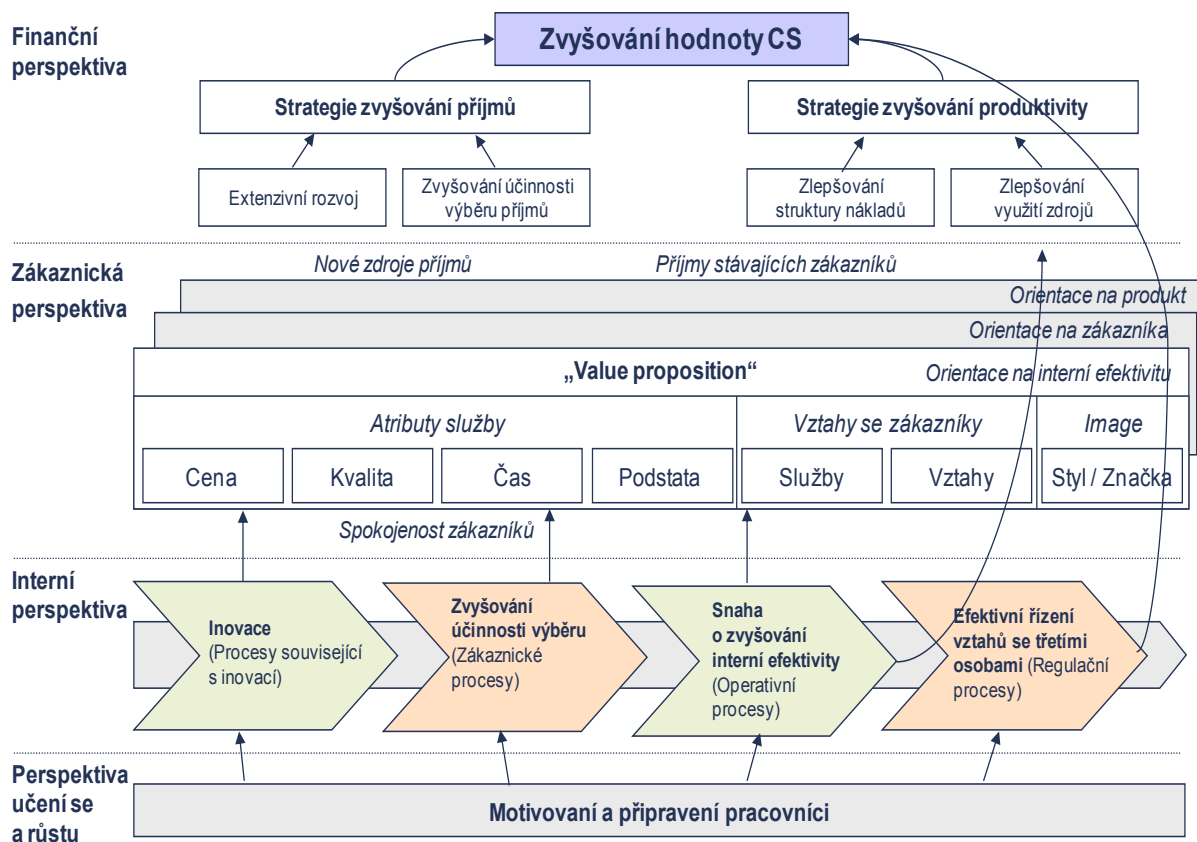
Kompetence zaměstnanců	Technologická infrastruktura	Klima pro akci
Strategické dovednosti Úroveň výcviku Úroveň dovedností	Strategická technologie Strategická databáze Získané zkušenosti Vhodný software Patenty, autorská práva	Cyklus klíčových rozhodnutí Strategické zaměření Delegování pravomocí Osobní angažovanost Morální odpovědnost Týmová práce

Zdroj: Zpracováno dle autorů KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON (2007, s. 117)

2.5.8 Strategická mapa (příčinné souvislosti)

Mapa BSC znázorňuje přehledný obraz vytýčených perspektiv organizace a jejich příčinných závislostí. Dochází k propojenosti strategických cílů jednotlivých perspektiv, které tvoří holistický model strategie dané organizace. Na níže uvedeném obrázku (Obrázek 2.13) je zobrazena strategická mapa pro soukromý sektor dle autorů Nortona a Kaplana, kde jsou uvedeny evidentní návaznosti daných perspektiv.

Obrázek 2.13: Strategická mapa BSC



Zdroj KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. (The Strategy-Focused Organization, 2001, s. 96)

Níže uvedený obrázek (Obrázek 2.14) ztvárňuje vzájemné propojení všech perspektiv, tudíž aby manažeři podniku plnili cíle finanční perspektivy, musí bezesporu plnit všechny cíle ostatních perspektiv a to s ohledem na své poslání, vizi a celkovou strategii dané organizace. Tímto způsobem je naznačen neustálý koloběh vyvažování těchto oblastí.

Obrázek 2.14: BSC jako rámec pro převedení strategie do perspektiv podniku



Zdroj: KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON.(Balanced Scorecard. 2007, s. 20)

2.5.9 Stanovení měřítek a strategických iniciativ

Wagner (2009, s. 233) zdůrazňuje „nezbytnost vazby na strategii nejen u celkového rámce systému měření výkonnosti, ale u každého konkrétního měřítka výkonnosti, a to na všech úrovních podnikového managementu, nikoliv jenom na vrcholové úrovni managementu.“

Jak tedy propojit strategii (BSC strategickou mapu cílů) se systémem jejich měření?

Pro každou perspektivu BSC strategické mapy byly určeny strategické cíle, které byly stanoveny na základě předcházejících analýz a použitých nástrojů. Jejich implementace nicméně vyžaduje:

- stanovení jejich vlastníků – odpovědných osob za jejich realizaci,
- vhodných měřítek, která budou sloužit pro měření plnění právě těchto strategických cílů po dobu samotné realizace/implantace strategie
- a stanovení operativních iniciativ (operativních opatření nebo projektů) a procesů, které budou nosné pro dosažení strategických cílů v průběhu realizace strategie.

Jednotlivá měřítka (označované také jako ukazatele či klíčové indikátory výkonnosti – Key Performance Indicators, zkráceně KPI's) vyžadují stanovit, z jakého zdroje dat (soubor dat, aplikační systém, zpráva průzkumu trhu apod.) jsou ukazatele vypočteny, jakým způsobem (algoritmem) budou vypočteny, v jakých měrných jednotkách budou sledovány a frekvenci jejich měření. Důležité také je nastavit cílovou hodnotu ukazatele, kterého má být dosaženo, ideálně nepoužívat pouze jednu cílovou hodnotu, ale pro jednotlivé časové úseky realizace strategie definovat progres jejich požadovaného plnění (např. v roce +1 60 %, +2 70 % ... +4 100 %.). Nastavené cílové hodnoty se budou srovnávat se skutečnými (dosaženými) hodnotami dané organizace. Pro účely rychlého vyhodnocení a správné interpretace je vhodné definovat pásma tolerance. Zpravidla se používají tři pásma – zelené (pásma požadovaného plnění), žluté (upozorňuje na významné odchylky – blíží se nebezpečí) a červené (kritické pásmo – zásadní neplnění cíle, vyžadující okamžitý zásah).

Platí, že ve velkém množství cílů a měřítek se zaměstnanci začnou rychle ztrácet, tudíž je zapotřebí najít nejmenší možnou sadu cílů a ukazatelů, které je dostatečně účinná a zaměstnanci uchopitelná. Cíle a jejich ukazatele jsou dynamickou veličinou, u kterých dochází různým změnám v souvislosti s potřebou aktualizace strategie v průběhu její realizace.

Podle Nortna a Kaplana (2007, s. 131) existují tři principy, které přispějí k propojení BSC se strategií:

„vztahy příčin a důsledků,

hybné síly výkonnosti,

vazby na finance.“

2.5.9.1 Vztahy příčiny a důsledky

Jak uvádí Norton a Kaplan (2007, s. 131) „ Strategie je soubor hypotéz o příčině a důsledku. Ty mohou být vyjádřeny posloupností výroků jestliže - potom.“

2.5.9.2 Výstupy a hybné síly výkonnosti (ukazatele výkonnosti)

Kaplan a Norton (2007) považují za výstupní měřítko tzv. zpožděné indikátory jako je ziskovost, podíl na trhu, spokojenost zákazníka a kvalifikace zaměstnanců. Hybnými silami výkonnosti tzv. předstižnými indikátory budou považovány např. finanční hybné síly ziskovosti a tržní segmenty, na kterých chce daná společnost konkurovat, cíle interních procesů a učení se a růstu, které přinesou cílovým trhům a zákazníkům hodnotové výhody nebo doba trvání cyklu a míra závad. Správně sestavený BSC by měl zahrnovat vhodný mix výstupů a hybných sil výkonnosti, které odrážejí jedinečnou strategii podniku.

2.5.9.3 Vazby na finance

BSC musí respektovat silné zaměření na finanční výstupy a jak tvrdí Norton a Kaplan (2007, s. 133) „Příčinné cesty od všech měřítek BSC by měly být svázány s finančními cíli.“

3 Charakteristika společnosti

Před samotným popisem analyzované firmy, je nutno upozornit, že v této práci není uveden skutečný název společnosti a to z důvodu požadavků manažerů, kteří nechtějí, aby citlivé informace o podniku byly zveřejněny. Proto je společnost pracovně označena jako „ABC“.

Jedná se svou velikostí o menší akciovou společnost, která má cca do 50 kmenových zaměstnanců. Na trh stavebních prací vstoupila v letech 2007. Její průměrný roční obrat za dosavadní podnikatelské období činí 62 mil. Kč.

Během sedmiletého působení na trhu v oblasti dodávek pozemních staveb pracovala nejen pro řadu soukromých investorů, ale také pro řadu měst a obcí. Stavební společnost disponuje vlastním strojovým parkem a technickým vybavením, tudíž mají okamžitě k dispozici potřebné zařízení, které je nutné při realizaci zakázek.

Stěžejní činností společnosti ABC je provádění inženýrských vodohospodářských staveb, které získají jako subdodavatelé při plnění veřejných stavebních zakázek. Vodohospodářské stavby jako: stavba tlakových kanalizačních řádů a podružných tlakových kanalizačních řádů a vodovodních řádů včetně armatur. Stavba čistírny odpadních vod, splaškové kanalizace.

Stavební firma se zabývá taky pozemním stavitelstvím. Má za sebou nemalou řadu zhotovených projektů v oblasti bytové výstavby, občanské výstavby a výstavby průmyslových objektů.

V neposlední řadě společnost ABC poskytuje komplexní služby v oblasti investiční výstavby, včetně poradenství a realitní činnosti. Nabídkou služeb pokrývá celý investiční proces. Svým zákazníkům pomáhá realizovat jejich investiční záměry profesionálním přístupem a hledáním systémových řešení. Hlavní pozornost je soustředěna na kvalitu služeb, dosažení očekávaných přínosů projektu a integraci stavebního řešení v rámci podnikatelských aktivit klienta.

Orientuje se především na:

- výstavby monolitické železobetonové konstrukce za použití systémového bednění,
- dodávky a uložení ocelové výztuže železobetonových stavebních konstrukcí,
- kompletní realizace šikmých střech a střešních plášťů,
- výstavba venkovních vodovodů a kanalizací,
- výstavba a konstrukce chodníků, místních komunikací a odstavných ploch,
- realizace opěrných a protihlukových stěn,
- zemní práce včetně odbahňování vodních toků a nádrží,
- dopravu, mechanizaci,
- rekonstrukce obvodových plášťů budov.

Společnost má certifikovaný systém řízení dle norem ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005.

4 Rozbor problematiky v praxi

V této kapitole byly prakticky využity postupové kroky metody BSC, které jsou uvedeny v teoretické části této diplomové práce.

Bylo započato hodnocením vnitřního a vnějšího prostředí dané stavební společnosti. Dále bylo pokračováno samotnou tvorbou strategie, tedy nejprve vyjasněním poslání, vize a základních hodnot organizace, redefinicí portfolia produktů a služeb a identifikací klíčových faktorů úspěchů. Dále bylo přistoupeno ke konstrukci strategické mapy cílů s jejími perspektivami, kterým byla přidělena příslušná měřítko a strategické akce, prostřednictvím nichž, bude strategických cílů dosaženo.

4.1 Hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti

Pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí organizace byla využita analýza stakeholders, finanční analýza poměrových ukazatelů, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PEST, BPM a SWOT analýza, které budou níže rozebrány.

4.1.1 Analýza stakeholders

Nejprve bylo nutné identifikovat jednotlivé stakeholders a specifikovat jejich požadavky a očekávání, které mají vůči stavební společnosti ABC. Tyto požadavky byly blíže specifikovány. Stakeholders byli rozčleněni dle toho, jedná-li se o vnitřní nebo externí zájmovou skupinu, jsou-li pro podnik konkurencí, bodově ohodnocena byla míra jejich vlivu a míra zájmu působit na podnik. Bodové hodnocení bylo zdrojem pro celkovou kategorizaci do čtyř základních kategorií (Klíčový hráč vyžadující maximální péči a pozornost, Udržován spokojen vyžadující profesionální přístup a přesnou komunikaci, Pravidelně informován vyžadující profesionální přístup nicméně s ohledem na náklady a Minimální úsilí). V posledním řadě byl stanoven výsledný strategický význam zájmových skupin. Vše bylo zpracováno v podobě tzv. mapy stakeholders, která je v podstatě katalogem či databází stakeholders obsahujících výše uváděná data.

Po zvážení těchto všech kritérií byli vybráni strategicky nejvýznamnější stakeholders, kteří působí na společnost v dnešní době a s největší pravděpodobností i v blízké budoucnosti. Z analýzy bylo vybráno osm stakeholders

se strategickým významem, ti jsou na prvních osmi pozicích v níže vloženém obrázku 4. 1.

Obrázek 4.1: Mapa Stakeholders s klíčovými požadavky

Stakeholder		Klíčové požadavky a očekávání
1	Akcionáři	Stabilní zdravý ekonomický růst firmy Návratnost vloženého kapitálu (dividenda)
2	Dozorčí rada	Stabilní zdravý ekonomický růst firmy; Dodržování platné legislativy
3	Velké stavební firmy (prime vendors)	Dodávky dle jimi požadovaných parametrů za nižší cenu než byla vysoutěžena a prodána subdodavateli
4	Koncoví zákazníci - public sektor	Bezproblémové dodávky dle rozpočtu (vysoutěžené ceny) vč. vyřešení vlastních chyb v zadávací dokumentaci
5	Zaměstnanci IPS	Stabilní příjem
6	Subdodavatelé - živnostníci	Stabilní příjem
7	Privátní zájmové osoby ovládající (loutkaři & lobbysté)	Držet trh veřejných zakázek pod kontrolou Osobní egoistické ambice i nefinančního charakteru Finanční prospěch
8	Dodavatelé hlavních komodit vstupů	Prodat v souladu s jejich obchodní politikou - udržet tržní segment Plnění smluvních podmínek
9	Středně velké a malé stavební firmy (MSP)	Udržet pozici na trhu nebo expandovat
10	Auditorské organizace	Udržet si klienta Plnění platné legislativy v jimi auditované sféře
11	Státní správa a samospráva	Plnění legislativních a politických požadavků
12	Finanční instituce - finanční sektor	Plnění uzavřených smluv o financování

Zdroj: vlastní tvorba

Podrobnější rozpracování mapy stakeholders je uvedené v příloze č. 5.

4.1.2 Finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů (finanční měřítko)

Finanční analýza stavební společnosti ABC byla realizována pomocí soustavy poměrových ukazatelů: likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity za roky 2008 až 2012. Hodnoty poměrových ukazatelů byly použity k vytyčení cílů finanční perspektivy firmy ABC. Vzorce a jejich podrobné vyjádření byly soustředěny do přílohy číslo 4.

Údaje nezbytné k výpočtům finančních ukazatelů byly čerpány z výročních zpráv firmy a účetních výkazů, které byly společností poskytnuty.

Účetní výkazy jako rozvaha a výkaz zisků a ztrát za sledované roky 2008-2012 byly zpracovány do přehledných tabulek, které jsou součástí příloh číslo 1-3.

4.1.2.1 Ukazatel rentability

Pomocí výsledků ukazatelů rentability nás upozorní na pozitivní nebo negativní vliv řízení aktiv, financování firmy apod.

a) Rentabilita celkových aktiv (Return On Assets - ROA)

Tabulka 4.1: Vývoj rentability celkových aktiv s využitím různých druhů zisků

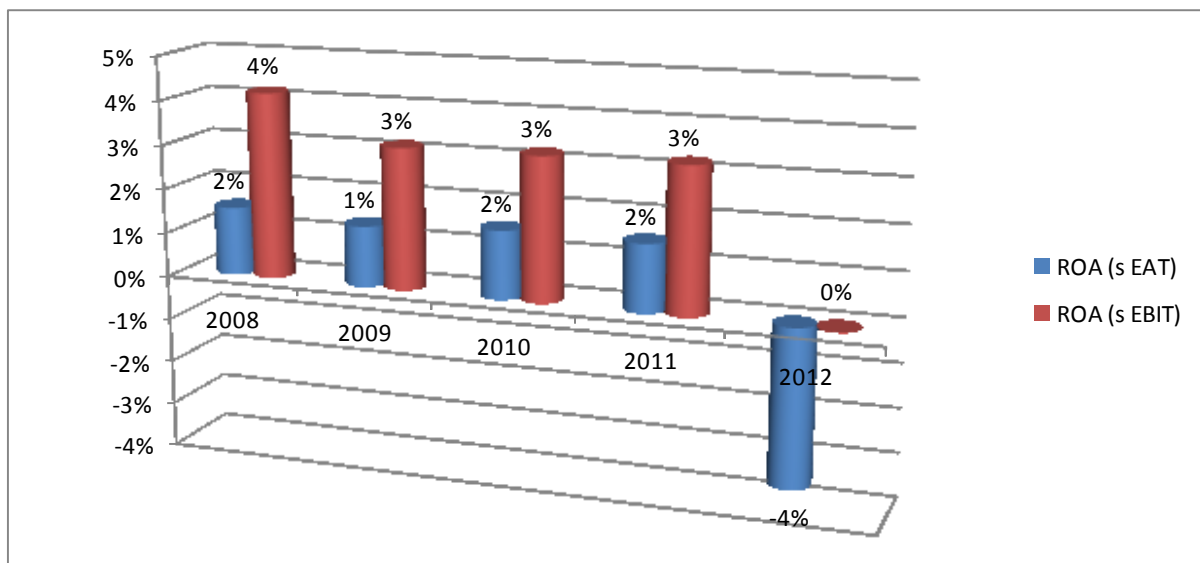
Analýza ukazatele rentability	Roky				
	2008	2009	2010	2011	2012
ROA (s EAT)	2%	1%	2%	2%	-4%
ROA (s EBIT)	4%	3%	3%	3%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

K výpočtu byl použit vzorec č. (1) z přílohy č. 4. ROA se ziskem EBIT, který používáme, mění-li se sazba daně ze zisku, a ukazatel ROA se ziskem EAT, kdy čistý zisk bude navýšen o zdaněné vyplacené úroky z kapitálu věřitelů. Jak se vyvíjela ROE s různými zisky, je zachyceno v tabulce 4.1.

Ukazatel se ziskem EAT je vhodný při srovnání podobných podniků, ale s odlišnou výši použitých cizích finančních zdrojů. V uvedeném stavebním podniku ABC jsou hodnoty ROA (EAT) velmi nízké. Svědčí to o nízké ziskovosti (poměru tržeb a nákladů na jejich dosažení) a nadprůměrném užití dluhů, což se projeví nízkým čistým ziskem. V roce 2012 je hodnota ROA dokonce záporná z důvodu záporné hodnoty hospodářského výsledku za poslední uvedené účetní období. Hodnoty ROA jsou znázorněny v níže uvedeném obrázku (Obrázek 4.2).

Obrázek 4.2: Hodnoty ROA v letech 2008-2012



Zdroj: vlastní zpracování

b) Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity - ROE)

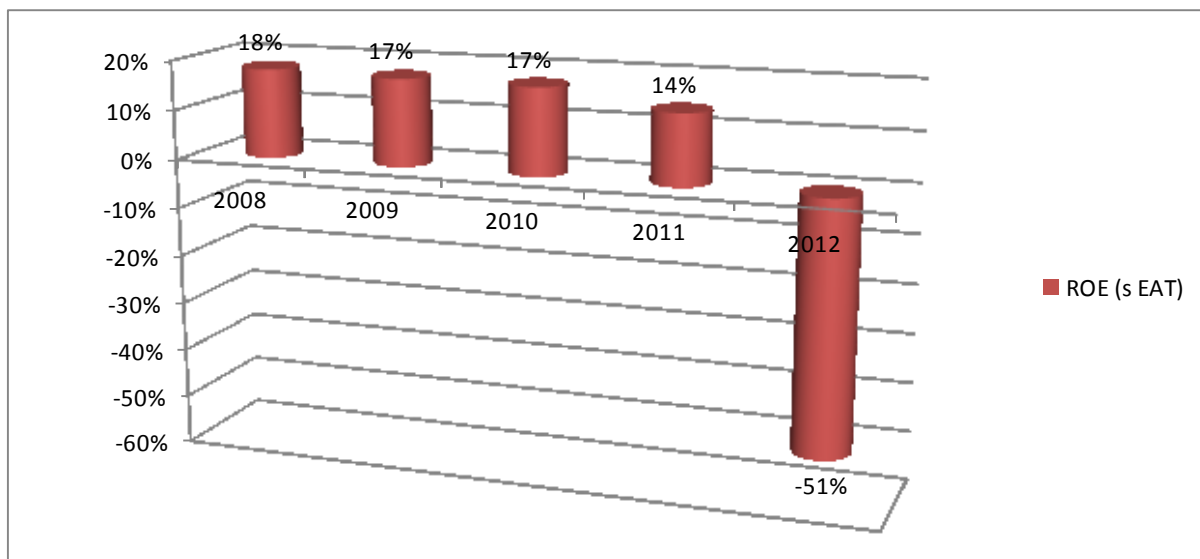
Tabulka 4.2: Vývoj rentability vlastního kapitálu

Analýza ukazatele rentability	Roky				
	2008	2009	2010	2011	2012
ROE (s EAT)	18%	17%	17%	14%	-51%

Zdroj: vlastní zpracování

Jde o míru čistého zisku na jednotku investice akcionářů. V prvních třech sledovaných letech hodnota ROE se držela na stabilní úrovni, ale ve čtvrtém roce klesla o 3 %. Což znamená zhodnocení 0,14-0,18 Kč na 1 Kč vlastního kapitálu. V roce 2012 byla tato hodnota zápornou. Důvodem, tak nízké hodnoty byl záporný výsledek hospodaření za toto účetní období. K výpočtu ROE byl použit vzorec č. (2) v příloze č. 4. Procentuální hodnoty ukazatele jsou k dispozici ve výše uvedené v tabulce (Tabulka 4.2: Vývoj rentability vlastního kapitálu a graficky znázorněny níže v obrázku (Obrázek 4.3).

Obrázek 4.3: Hodnoty ROE v letech 2008 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

c) Rentabilita investovaného kapitálu (Return on Capital Employed - ROCE)

Tabulka 4.3: Položky pro výpočet ROCE

	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	2865	3469	4200	4887	3241
Rezervy	1131	1696	2261	0	1650
Dlouhodobé závazky	8585	11088	0	12769	9232
Dlouhodobé bankovní úvěry	4924	4463	0	3498	3190
Dlouhodobý kapitál	17505	20716	6461	21154	17313
ROCE	0,08	0,07	0,24	0,07	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

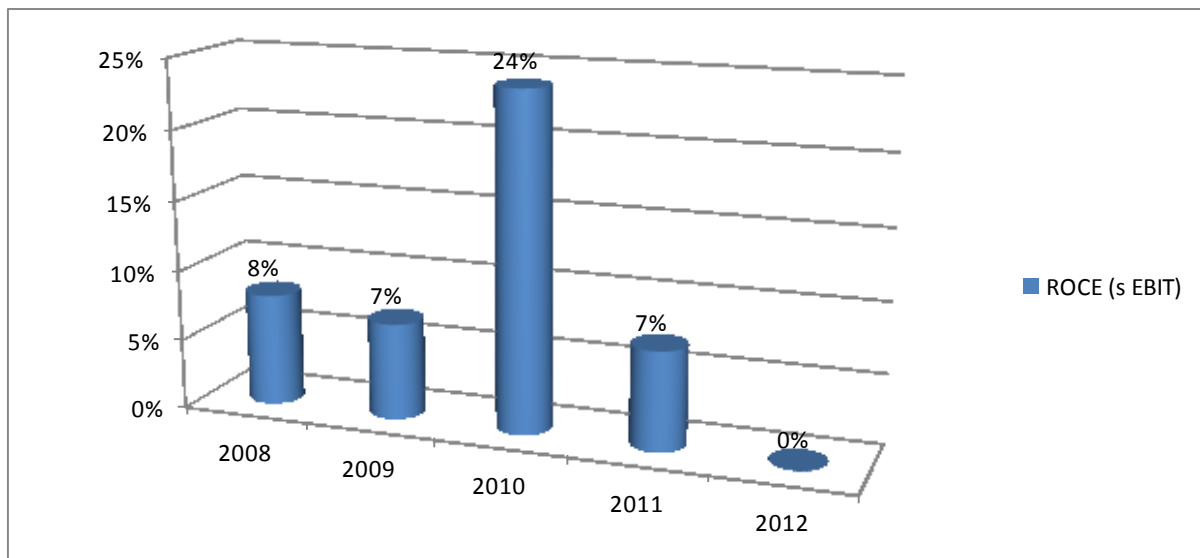
K výpočtu ROCE byl použit vzorec č. (3), který je uveden v příloze č. 4. Jednotlivé položky ze, kterých se ROCE skládá, jsou uvedeny ve výše uvedené tabulce 4.3. Ukazatel ROCE měří návratnost celkový investic a informuje uživatele o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Hodnoty rentability investovaného kapitálu by měly mít vzrůstající tendenci, což není vidět u stavební společnosti ABC. V roce 2011 klesla hodnota z 24 % na 7 % a v posledním sledovaném roce má dokonce nulovou hodnotu. Problém je opět ve špatném hospodaření podniku, což potvrzuje záporný výsledek hospodaření za rok 2012. Hodnoty byly zapsány v tabulce 4.4 a graficky znázorněny v obrázku 4. 4.

Tabulka 4.4: Vývoj rentability investovaného kapitálu

Analýza ukazatele rentability	Roky				
	2008	2009	2010	2011	2012
ROCE (s EBIT)	8%	7%	24%	7%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.4: Hodnoty ROCE v letech 2008 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.2 Ukazatel likvidity

Z hodnot ukazatele likvidity je zřejmé, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky.

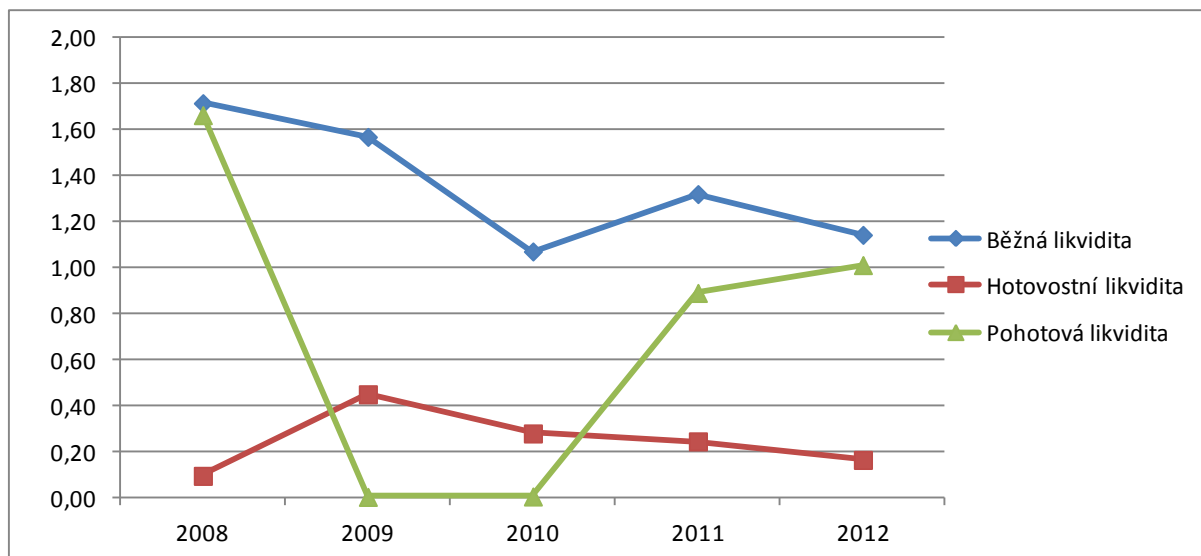
V níže uvedené Tabulka 4.5 jsou výsledné hodnoty likvidity, které byly vypočteny dle vzorců č. (4-6) uvedených v příloze č. 4. Zjištěné hodnoty byly graficky znázorněny, ve schématu viz Obrázek 4.5.

Tabulka 4.5: Hodnoty likvidity stavebního podniku ABC

LIKVIDITA	Roky				
	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,72	1,57	1,07	1,32	1,14
Hotovostní (peněžní) likvidita	0,10	0,45	0,28	0,25	0,17
Pohotová (okamžitá) likvidita	1,66	0,01	0,01	0,89	1,01

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.5: Vývoj hodnot likvidity stavebního podniku ABC



Zdroj: vlastní zpracování

a) Běžná likvidita

Hodnoty ukazatele běžné likvidity se pohybují ve čtyřech posledních letech v rozmezí 1,07-1,57, což svědčí o zvýšeném riziku, které preferují manažeři podniku ABC. Vychází z agresivní strategie řízení pracovního kapitálu, kdy hodnoty by se měly spíše pohybovat v rozmezí 1,6-1 (Kislingerová, 2007).

b) Okamžitá likvidita (pohotová)

Po vyloučení zásob jako nejméně likvidní položky a odstranění nedobytných pohledávek byly zjištěny hodnoty okamžité likvidity (pohotové likvidity). V letech 2009-2010 manažeři podniku preferovali více než agresivní strategii, která v intervalu 0,4-0,7 (Kislingerová, 2007). Hodnoty ukazatele v posledních dvou sledovaných letech mají doporučovanou hodnotu v rozmezí 0,7-1 (Kislingerová, 2007), což ukazuje na skutečnost, že stavební podnik bude schopen zaplatit své závazky bez nutnosti prodej svých zásob.

c) Hotovostní likvidita (peněžní)

Doporučovanou hodnotu 0,2 (Kislingerová, 2007) stavební podnik udržuje, vyjma roku 2009, kdy byla její výše 0,45.

4.1.2.3 Ukazatel zadluženosti

Vypočtené hodnoty za období pěti let jsou zobrazeny v tabulce č. 4. 6 .

Tabulka 4.6: Ukazatele zadluženosti v letech 2008-2012

ZADLUŽENOST	Roky				
	2008	2009	2010	2011	2012
Poměr věřitelů s kapitálem akcionářů(celková zadluženost)	0,91	0,92	0,90	0,89	0,93
Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv	0,09	0,08	0,10	0,11	0,07
Úrokové krytí	1,99	2,24	2,56	2,36	0,00
Poměr věřitelů s kapitálem akcionářů	14,51	19,63	20,64	19,38	20,60

Zdroj: vlastní zpracování

d) Celková zadluženost, poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv

Je zjevné z ukazatele celkové zadluženosti, že podnik je značně zadlužen, hodnoty se pohybují v rozmezí 89-93 %. Hodnota by se mohla snížit případným navýšením základního kapitálu. Tím pádem podnik disponuje nízkým vlastním kapitálem a to v rozmezí 7-11 %. Celková zadluženost byla vykalkulovaná dle vzorce č. (7) v příloze č. 4.

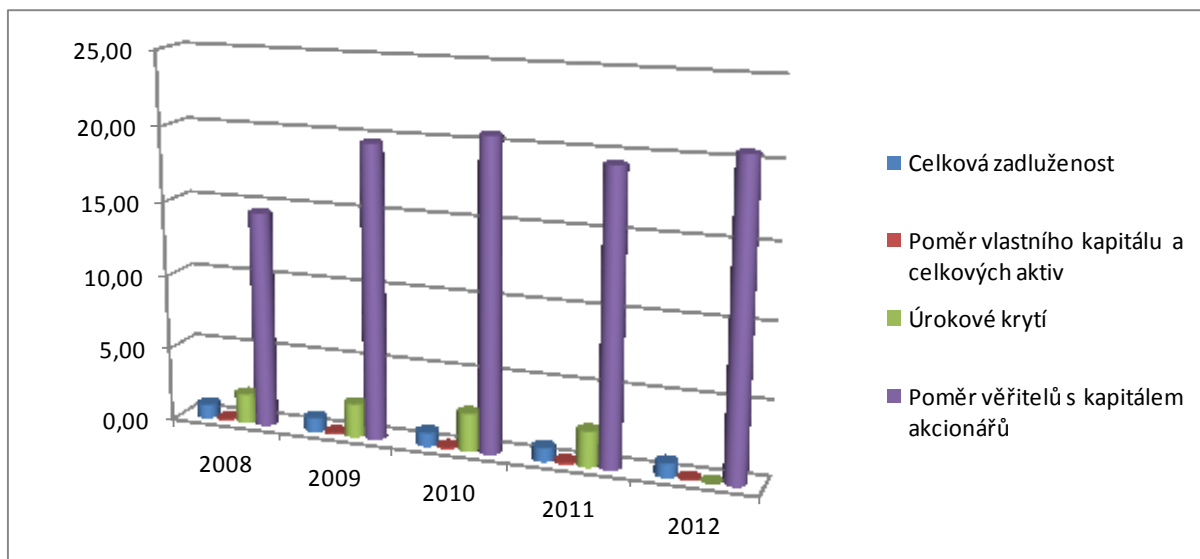
e) Úrokové krytí

Z hlediska stability bylo potřeba zjistit, kolikrát nákladové úroky byly kryté provozním ziskem. Úrokové krytí v letech 2008-2011 bylo velmi nízké, pohybovalo se v rozmezí 1,99-2,56. V roce 2012 dokonce byla hodnota nulová, kdy provozní zisk pokrývá nákladové úroky nulově. Ve sledovaných letech byla vysoká zadluženost a tím vysoké nákladové úroky a nízký zisk. V roce 2012 firma podnikala se ztrátou a nákladové úroky vzrostly více než na dvojnásobek, což bylo způsobeno zapůjčením finanční prostředků prostřednictvím nevýhodného faktoringu. Výše cizích zdrojů přitom byla na stejné úrovni jako v předešlých letech. Úrokové krytí bylo vykalkulováno pomocí vzorce č. (10) v příloze č. 4.

f) Poměr věřitelů s kapitálem akcionářů

Poměr věřitelů s kapitálem akcionářů zásadně ovlivňuje míru finančního rizika. U sledované firmy jsou hodnoty v intervalu <14,51-20,64>. Kapitál věřitelů je vysoký oproti kapitálu akcionářů. Vypočteno dle vzorce č. (9).

Obrázek 4.6: Ukazatele zadluženosti v letech 2008-2012



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.4 Ukazatel aktivity

Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity jsou zaznamenány v tabulce (Tabulka 4.7).

Tabulka 4.7: Ukazatele aktivity v letech 2008-2012

AKTIVITA	Roky				
	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat využití celkových aktiv	1,20	1,16	1,35	1,32	2,11
Obrat zásob	48,77	5,75	7,60	5,76	25,66
Doba splatnosti pohledávek (dny)	222,34	122,91	109,17	93,81	90,57
Doba splatnosti krátkodobých závazků (dny)	141,79	165,81	227,73	145,36	106,93

Zdroj: vlastní zpracování

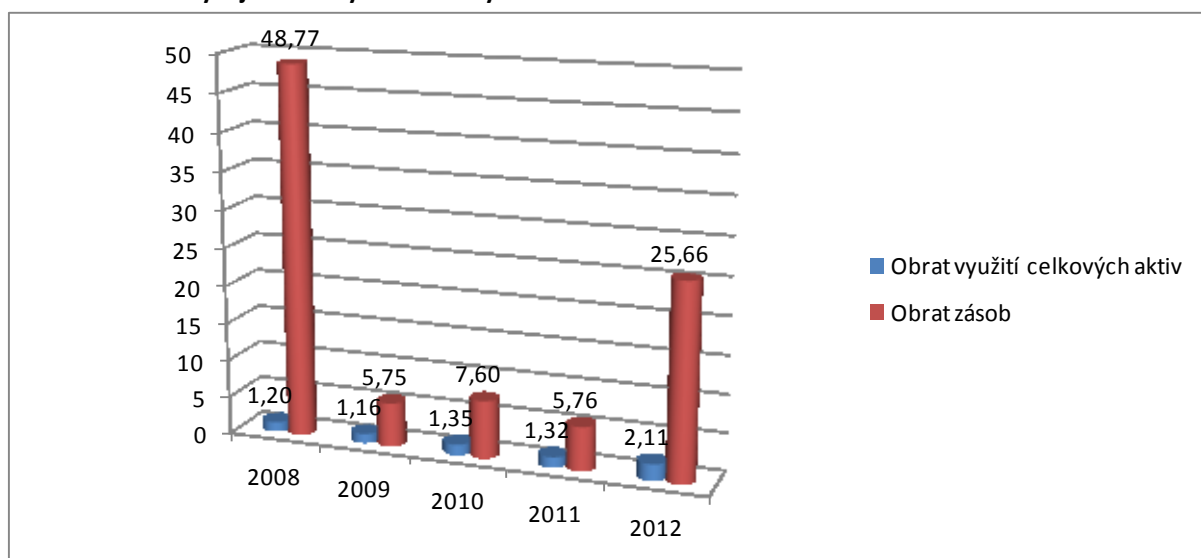
a) Obrat využití celkových aktiv

Podnikatelská činnost stavební firmy ABC lze považovat za málo efektivní, jelikož dosahuje jen nízkých hodnot a to v rozmezí 1,16-2,11. Aby byl ukazatel vypovídající, je vhodné jej srovnávat s oborovým průměrem a to v delším období. Problémem u tohoto ukazatele je, že majetek byl účtován v historických, pořizovacích cenách, proto je nutné tuto skutečnost brát v úvahu spolu s identifikací aktiv, jedná-li se o aktiva vlastní, nebo zda byla pořízena na leasing. Ukazatel je vypočten dle vzorce č. (11).

b) Obrat zásob

Obrat zásob má nízké hodnoty viz výše uvedená Tabulka 4.7. Prostřednictvím nich vidíme, že přebytečné zásoby jsou neproduktivní, jde o kapitál, který nenese žádný výnos. V letech 2009-2011 byly zásoby kolem 9 mil. Kč, tím pádem se hodnoty pohybují mezi 5,75-7,6. V roce 2012 zásoby klesly o dvě třetiny, proto bylo dosaženo vyšší hodnoty tj. 25,66 obrátok za rok. Tento ukazatel je vypočten pomocí vzorce č. (12).

Obrázek 4.7: Vývoj obratu využití celkových aktiv a zásob v letech 2008–2012



Zdroj: vlastní zpracování

c) Doba splatnosti krátkodobých závazků

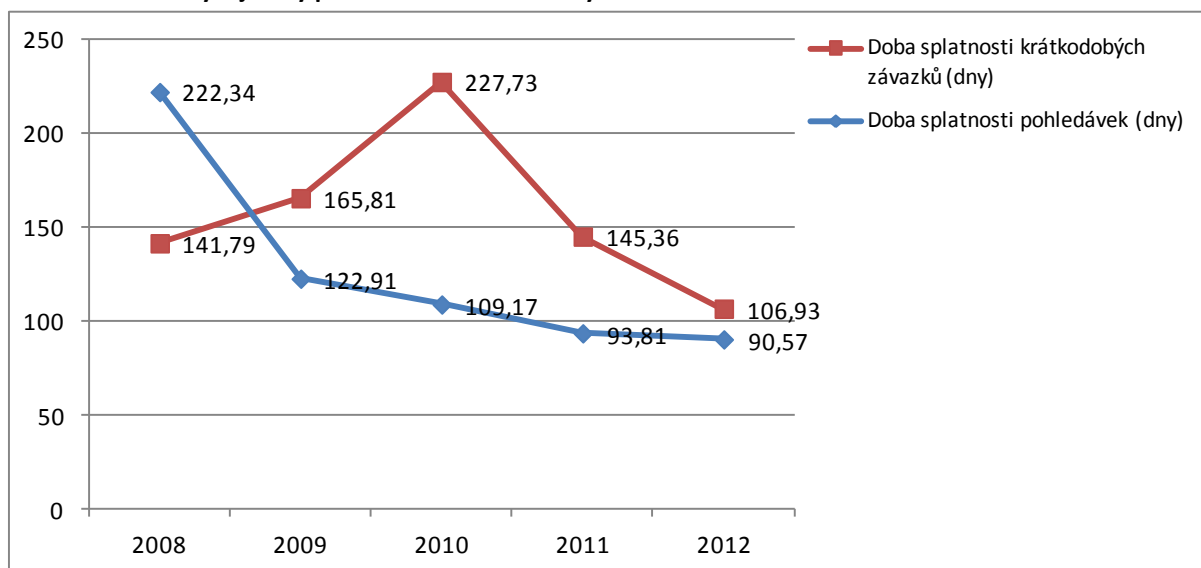
Tento ukazatel byl vypočten dle vzorce č. (14) Doba splatnosti krátkodobých závazků neklesla pod 100 dní. V roce 2010 dokonce dosahovala hodnoty 227 dní, po které nebyly krátkodobé závazky uhrazeny.

d) Doba splatnosti pohledávek

Ukazatel doby splatnosti pohledávek udává, kolik uplyne dní, po které je inkaso peněz za již provedené služby odběrateli zadržováno. Doba splatnosti pohledávek má rok od roku klesající tendenci od 222-90 dní. Průměrnou splatnost pohledávek je nutno srovnat s platebními podmínkami na fakturách a je-li doba splatnosti pohledávek delší než uvedená, měla by se vyvodit potřebné opatření vedoucí k nápravě platební morálky. Jelikož má stavební společnost dlouhodobý problém s inkasem pohledávek, tak tyto pohledávky převedla na faktoringovou společnost a dosáhla tím zkrácení doby splatnosti na úkor nemalého nákladového

úroku za tuto finanční operaci. Ukazatel vypočten dle vzorce č. (13). Obrázek 4.8 znázorňuje postupné sblížování doby splatnosti pohledávek a závazků.

Obrázek 4.8: Vývoj doby pohledávek a krátkodobých závazků v letech 2008–2012



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil - analýza odvětví (mikrookolí)

Nejprve byla popsána situace společností, které podnikají ve stavebním odvětví a to na základě uveřejněných údajů ČSÚ.

Z podkladů je zjevné, že stavebnictví zaznamenalo v letech 2013 pokles, a to jak v pozemním, tak i inženýrském stavitelství. „Stavební produkce v roce **2013** klesla meziročně reálně o 8,3 %. Produkce pozemního stavitelství meziročně klesla o 8,1 % (příspěvek -5,6 p.b.) a inženýrské stavitelství zaznamenalo meziroční pokles stavební produkce o 8,8 % (příspěvek -2,7 p.b.). Stavební produkce za rok 2013 klesla ve srovnání s konjunkturálním rokem 2008 o 25,1 %.

V roce **2012** klesla stavební produkce meziročně o 6,5 %.

Stavební produkce v roce **2011** ve stálých cenách meziročně klesla o 3,1 %. Produkce pozemního stavitelství zaznamenala meziroční pokles o 0,3% (příspěvek -0,3 p.b.) a inženýrské stavitelství kleslo o 8,7 % (příspěvek -2,8 p.b.). Stavební produkce klesla v roce 2011 ve srovnání s konjunkturálním rokem 2008 o 10,8 %.

Stavební produkce v roce **2010** ve stálých cenách meziročně klesla o 7,8 %, po očištění od vlivu počtu pracovních dnů klesla o 8,0 %. V roce 2010 bylo ve

srovnání s předchozím rokem o 2 pracovní dny více. Produkce pozemního stavitelství zaznamenala meziroční pokles o 8,4 % (příspěvek -5,6 p.b.) a inženýrské stavitelství kleslo o 6,7 % (příspěvek -2,2 p.b.)“

Situace ve stavebnictví je přehledně graficky zpracovaná v příloze č. 11. V tabulce je možno vidět index stavební produkce s rozpadem na inženýrské a pozemní stavitelství spolu s hodnotou zakázek. Jedná se o odvětví, kde je zřejmá klesající tendence. V příloze č. 6 sestavena analýza odvětví hodnocené stavební společnosti.

a) Konkurence v odvětví

Stavební společnost ABC čelí velké konkurenci. Etablované velké a středně velké stavební firmy se soustředí na stále menší zakázky díky pokračující ekonomické recesi (růst jejich agrese na trhu z důvodu zmenšení trhu doprovázené vytěsňování zejména malých stavebních firem). Schizofrenní chování vůči subdodavatelům, kdy je partnerství nahrazeno zcela nekalými praktikami vůči subdodavatelům (a to nejen ve veřejném sektoru). Chtějí dosáhnout vlastní vysoké marže a současně po subdodavatelích vyžadují nekompromisní plnění cílů projektu. Projektový management větších firem, které získaly zakázku, je zaměřen čistě na hledání, někdy i vytváření neshod za účelem redukce svých nákladů (ceny vůči dodavatelům) a vyhledání důvodu pro neplacení dodavatelům. Dochází i k nekorektní redukci fakturace dodavatelům před a v průběhu projektu. Zadržování peněz a zneužívání zádržného. To vše vede k dlouhému Order to Cash cyklu - od objednání (vstupů) do okamžiku inkasa pohledávek. Chyby, které vzniknou v dohodách primárního dodavatele s klientem a v zadávací projektové dokumentaci, přenáší přirozeně primární dodavatel na své subdodavatele, nicméně bez kompenzace. Striktní protěžování vlastního prospěchu & nekalé „ošklivé“ praktiky vůči dodavatelům, kdy primární dodavatele nemá zájem na bezproblémovém průběhu dodávky, a to ani vůči konečnému zákazníkovi.

Na trhu panuje orientace velkých hráčů na přeprodej dodávek prací namísto dodávek vlastními silami, kdy současně dochází ke ztrátě jejich vlastních kompetencí – schopnosti dodávek vlastními silami s pomocí svého know-how.

Zpravidla platí, že velcí hráči disponují vyšší úrovní managementu, nicméně pouze selektivně: vyšší vyspělost v získávání zakázek a v řízení dodavatelů výše

uvedeným způsobem. Ostatní interní postupy se vyznačují různorodé úrovní vyspělosti (část na nízké úrovni), což je doprovázeno např. vysokým procentem nákladů na nekvalitu (i v řádech 10tek milionů Kč ročně).

Na trhu existence několika specializovaných firem. Zde je však obtížný vstup do specializovaných oborů díky finanční náročnosti na pořízení technologií a získání know-how.

b) Potenciální konkurence

Velké a středně velké stavební firmy vstupují do segmentu menších zakázek, jelikož se množství zakázek zmenšuje a zmenšuje se i výše ceny za projekt.

Vstup nových konkurentů je podmíněn schopností získat zajímavou zakázku. Paradoxně není překážkou technologie, lidské zázemí, ale získání zajímavé zakázky s velkým obchodním vlivem na zákazníka.

c) Dodavatelé stavební společnosti ABC

Dodavatelé základních vstupů mají velkou sílu vlivu a diktují podmínky na trhu. Firma neumí výrazně ovlivnit cenu základních vstupů, jelikož odebírají relativně malé objemy. Existuje potenciál snížení ceny při kvalitním vyjednávání (obchodování).

Subdodavatelé a ostatní dodavatelé:

- Nízká úroveň z pohledu vyspělosti jejich řízení - je tedy obtížné přenášet systém řízení kvality na dodavatele.
- Nezbytný systematický management vztahů pro vybrané dodavatele (řízení dodávek, nákup a financování).

d) Zákazníci

Zákazníci ve veřejném sektoru (dále také Public sector). Existuje tlak na cenu - jediným kritériem ve výběru dodavatele veřejných zakázek je nově převážně pouze cena. Síla vlivu ze stran dodavatelů lze nově očekávat jako nízká nebo střední, neboť v závěru vždy podléhají veřejné soutěži. Nicméně stále existuje a bude existovat přítomnost nekalé soutěže - přítomnost privátních zájmových osob - "loutkařů", kteří řadu na první pohled korektních probíhajících soutěží mohou v konečném důsledku ovlivnit.

Soukromý sektor (dále také Private sector). Existuje přítomnost developerských firem uplatňující opět schizofrenní nákupní politiku. Klíčové je umět oslovit a pracovat přímo s koncovým zákazníkem, kterým jsou zpravidla nadnárodní firmy. Na trhu se nachází mix firem: ty, které umí řídit projekty a ty, které to vůbec neumí (těch je převaha). Trh je charakteristický přítomností asymetrie v tom, že zákazníci často neumí specifikovat vlastní požadavky - potřebují odbornou pomoc ze strany dodavatele.

e) Substituty

S ohledem na zaměření podnikání firmy ABC nebyly identifikovány významné substituty v odvětví.

4.1.4 PEST analýza (makrookolí)

Byly identifikovány faktory makrookolí, které působí a budou působit v nejbližší budoucnosti na stavební společnost ABC. Jedná se o níže uvedené faktory, které budou podrobněji popsány v příloze č. 7.

a) Politické faktory

V roce 2013 skončilo programové období ESF s jejími dotačními programy a současně plně nenaběhlo období nové, což má za následek jistý výpadek důležitého zdroje financování investic zákazníků.

Vývoj daňového zatížení - mírný nárůst u právnických osob, snížení u zaměstnanců.

Riziko přechodu ČR na Euro.

Pokračování ekonomické krize:

- Očekávání mírného růstu nezaměstnanosti;
- Zánik / konsolidace menších a středních stavebních firem (konkurence);
- Top N stavebních firem se obtížně vytváří vlastní projekty / / získávající zakázky. Z tohoto důvodu bude pokračovat tlak na stále menší zakázky (zakázky malého rozsahu). Očekává se rušení některých jejich substruktur a zaměstnanců;

Politická nestabilita – pokračování politické krize personálními změnami (výrazně častěji, než jsou běžné politické cykly způsobené standardním volebním obdobím).

Strategie vlády (NERV) zvýšení konkurenceschopnosti ČR: reforma veřejných institucí.

Neexistuje vzdělávací systém pro stavební profese - stavební dělníky. Vše pouze historický dobřeh z r. před 1989. Trh je penetrován "vyučenými samouky" ze zcela nesouvisejících oborů, kterých je dnes cca 70 %.

Změna zákona o zadávání veřejných zakázek od 1. 1. 2014.

Rozvoj infrastruktury - dostavba dálniční sítě (zvýšení délky komunikací s výkonovým zpoplatněním).

b) Ekonomické faktory

Pokračování ekonomické krize: Očekávání mírného růstu nezaměstnanosti.

Očekávané udržení tempa vývozu + navýšení podílu vývozu mimo EU.

Zvýšení počtu exportérů o 15 % do r. 2020 (z toho o 25 % do zemí mimo EU).

Zvýšení objemu exportu o 25 % do r. 2020".

Nárůst ceny komodit ve všech hlavních skupinách (ropa, potraviny, kovy a jiné suroviny).

Stagnace objemu investic v soukromém sektoru, nicméně stále zajímavý objem.

c) Sociální faktory

Růst životní úrovně obyvatelstva.

Relativně vysoká mobilita pracovních sil.

d) Technologické faktory

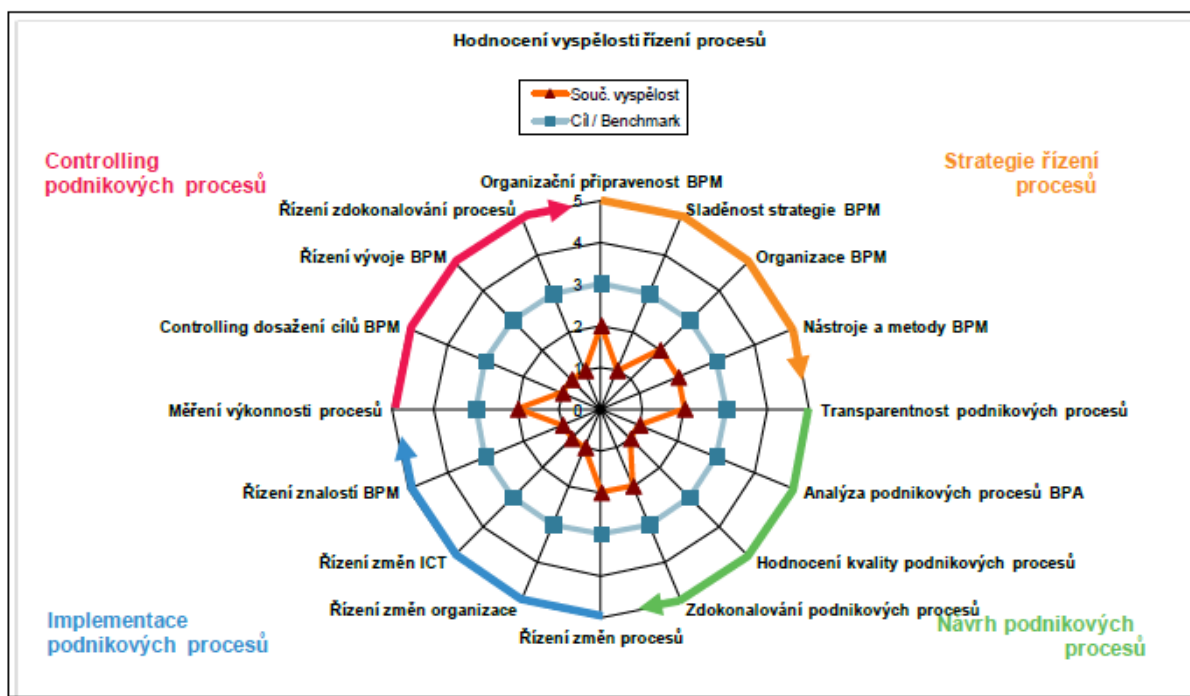
Neustálý přísun nových technologií v oblasti výstavby.

Přetrvává negativní trend: neustálé zdokonalování technologií vs. pokles kvality a produktivity pracovníků.

4.1.5 Vyhodnocení úrovně vyspělosti řízení dle BPM

Stavební společnost ABC byla hodnocena dle metody, prostřednictvím které byla zjištěna celková úroveň vyspělosti řízení organizace dle přístupu Business Process Management (procesního řízení). Hodnocení úrovně vyspělosti (Maturity Assessment) bylo realizováno pro všechny základní oblasti řízení organizace: strategické řízení, návrh/optimalizace podnikových procesů, implementaci změn a controlling podnikových procesů. Tyto oblasti byly rozčleněny na podskupiny, kterým manažeři podniku přisoudili z jejich pohledu odpovídající vyjádření stavu, které bylo bodově ohodnoceno. Body byly sečteny a zprůměrovány. Celkové skóre vyspělosti dosáhlo hodnoty 1,4, což je nízké oproti cílovým hodnotám, které byly managementem nastaveny na hodnotu 3. Hodnocení vyspělosti je graficky znázorněno v Obrázku 4.9.

Obrázek 4.9: Vyhodnocení vyspělosti řízení procesů stavební firmy ABC



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje a metodiky Software AG

Z hodnocení úrovně vyspělosti vyplývá, že existuje značné rezervy a disproporce v úrovni řízení podniku ABC, které je nutné napravit. Tyto poznatky byly zdrojem následných strategických úvah.

4.1.6 Syntéza analytických poznatků - SWOT analýza

Stavební společnost ABC byla podrobena výše uvedeným analýzám, díky nimž byly vyfiltrovány ty nejpodstatnější skutečnosti, které výrazně ovlivňují danou společnost. A to jak vně, tak uvnitř společnosti. Tyto významné informace z předcházejících rozborů byly soustředěny do SWOT analýzy. Prostřednictvím kombinací vnitřních a vnějších vlivů byly vygenerovány možné strategie stavební společnosti ABC.

Jaké byly zjištěny jednotlivé příležitosti (opportunities), hrozby (threats), silné (strengths) a slabé stránky (weaknesses), je uvedeno v příloze č. 8. Identifikované vlivy mají přiřazen svůj identifikátor (ID) pro přehlednější zpracování kombinací strategií.

Strategie dělíme do čtyř kategorií, které jsou označeny dvěma počátečními písmeny dvou vlivů v anglickém jazyce, která působí na podnik.

a) SO strategie (strategie využití)

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek organizace (S) ke zhodnocení příležitostí (O) zjištěných ve vnějším prostředí.

S8,O1 - Využití schopnosti orientace a práce pro public sector, jelikož došlo k redukci možnosti použití diskriminačních kritérií veřejných soutěží (→ soustředit se na příležitosti & soutěžit jako prime contractor / konsorcium).

S6,S7,O3,O10 - Vytvořit schopnost rychlé reakce na změnové požadavky zákazníků na základě propracovaného systému managementu požadavků (konkurenční výhoda).

S6,O3,O8 - Využití dlouholeté zkušenosti v pozemním stavitelství se zaměřením na menší zakázky a se schopností rychlé reakce na dynamicky měnící se požadavky zákazníků.

S1,O5 - Využití, držet a rozvíjet pouze silného akceschopného portfolia (těžké) stavební mechanizace, které zabezpečí proveditelnost zakázek ve spojení s dostačující výkonností pracovníků.

S1,S3,O5 - Vytvořit a využít kompetenci vysoké produktivity pracovníků s použitím vybraných technologií (mechanizací).

S5,O4 - Využití synergií stavební výroby a prefabrikované výroby (podmínkou je kvalitní proces návrhu a dodávky prefabrikovaných výrobků).

b) WO strategie (strategie hledání)

Tyto strategie jsou orientovány na překonání slabých stránek organizace (W) využitím příležitostí (O).

W1,O4,O1 - Zavést koncepční přístup a systematickou práci s příležitostmi na trhu.

W12,W4,W5,O7,W8,W7,W10 - Vybudovat systém pro řízení lidských zdrojů: soubor manažerských postupů pro získávání, udržení a řízení výkonnosti a kompetencí zaměstnanců. Důraz na výkonovou motivaci, pracovní angažovanost, samostatnost a akceschopnost.

W1,W9,W13,W14,W17,O9 - Zavedení koncepčního / strategického řízení jako nástroje pro vytýčení a řízení klíčových procesů, práce s trhem, kompetencemi organizace (HR, technologie) a systematické zvyšování její výkonnosti.

W13,O10 - Vytvořit silnou kompetenci / funkční základní procesy organizace se zaměřením na řízení stavebních zakázek s využitím lean principů (štíhlé myšlení).

W2,W10,O7 - Vytvořit kvalitní tým kompetentních manažerů zakázek, sales a vybraného portfolia stavebních dělníků.

W8,O5,O7 - Revidovat strukturu kompetencí se zaměřením na odstranění značené kumulace kompetencí vč. řešení "nedůvěry".

c) ST strategie (strategie konfrontace)

ST strategie jsou možné tehdy, má-li organizace dostatek silných stránek (S) na přímou konfrontaci s ohrožením (T).

S7,T6 - Orientace na budování dobrých vztahů se zákazníky a prosadit si dobrou vyjednávací pozici.

S7,T4,T7 - Zvýšit kvalitu služeb a tím se zviditelnit & odškálovat cenu dle úrovně poskytovaných služeb a kvality (nastavit přístup dle cenových kategorií).

S6,S8,T4,T5 - Ucházet se o zakázky se strategií nejnižších cen pouze s dostačující marží.

S7,T1,T7 - Definovat politiku pro práci s prime contratory & zavedení řízení rizik.

S6,T8 - Vybudovat tým kvalitních produktivních stavebních techniků a dělníků (malou skupinu), která bude sloužit pro ukládání best-practice (nejlepší praxe) a trénink a benchmark pracovníků (zaměstnanců a OSVČ).

S7,T3 - Zavést řízení kompetencí a úrovně vyspělosti OSVČ (školení ceny dle jejich kompetencí).

d) WT strategie (strategie vyhýbání)

Jedná se o obranné strategie namířené na odstranění slabých stránek (W) a vyhnutí se vnějšímu ohrožení (T).

T2,W12 - Eliminovat použití nekvalitních pracovníků na odbornou práci. Namísto toho je používat pouze na neodborné činnosti (jako levný zdroj).

T1,W18 - Vyhýbat se nevýhodným zakázkám v pozici subdodavatele (s velkými stavebními firmami).

4.2 Vyhodnocení stávající strategie

Vzhledem ke skutečnosti, že poslední aktualizace byla provedena v roce 2007, tedy před cca 6 lety, nebyl tento krok z praktických důvodů realizován.

4.3 Tvorba strategie společnosti

4.3.1 Redefinice poslání, vize a základních hodnot organizace

Nejprve se manažeři zrevidovali vizi, poslání a hodnoty stavebního firmy. Poslání zůstalo beze změn. Dílčí úpravy byly provedeny v případě vize a základních hodnot organizace.

a) Poslání – beze změn

Integrovat stavební část investic do celkových záměrů svých zákazníků.

b) Vize – nová verze

Být první volbou pro zákazníky, kteří hledají komplexní stavební řešení svých investic a jejich prostřednictvím dosahovat svých konkurenčních výhod

c) Přístup ke klientovi je založen na hodnotách – nová verze

- **Přínos pro zákazníka:** našim klientům nabízíme kvalitní řešení, která zlepšují výsledky jejich podnikání,
- **Komplexnost řešení:** svým zákazníkům pomáháme konkretizovat své potřeby, řešit otázku financování, nalézt vhodné řešení a zajistit jeho realizaci,
- **Systémovost řešení:** nalezení optimálního stavebního řešení z pohledu přínosů investic, jejich provozu a s ohledem na celkovou koncepci zázemí klienta,
- **Profesionalita řešení:** dodávky jsou realizovány týmem kvalifikovaných inženýrů a poradců řízení stavebních projektů disponující dlouholetými zkušenostmi a know-how v oblasti projektového řízení a pozemního stavitelství,
- **Pružnost:** schopnost včas reagovat a uřídit změny považujeme za jeden ze základních předpokladů spokojenosti našich klientů,
- **Dlouhodobé partnerství:** naším cílem je vytvářet dlouhodobé partnerství s dodavateli a našimi klienty.

4.3.2 Redefinice portfolia produktů a služeb

Management následně provedl i dílčí úpravu portfolia služeb, které uvádí následující text.

Hlavní činnosti stavební společnosti ABC je provádění staveb:

- inženýrské stavby,
- průmyslové stavby,
- bytová výstavba,
- občanská výstavba,
- doprava, mechanizace a zemní práce,
- dílčí stavební výroba (specializace):
 - monolitické železobetonové konstrukce za použití systémového bednění,

- dodávky a uložení ocelové výztuže železobetonových stavebních konstrukcí,
- kompletní realizaci šikmých střech a střešních plášťů,
- rekonstrukci obvodových plášťů budov,
- výstavbu venkovních vodovodů a kanalizací,
- výstavbu a rekonstrukce chodníků, místních komunikací a odstavných ploch,
- realizaci opěrných a protihlukových stěn.

Ostatní činnost:

- prefa výrobky,
- poradenská činnost,
- inženýrská činnost:
 - zabezpečení veškerých studií, průzkumů a zaměření,
 - obstarání dostupných výchozích podkladů od stávajících sítí a staveb,
 - obstarání veškerých smluv (věcná břemena, smlouvy o výstavbě atd.)
 - vyřízení územního rozhodnutí,
 - vyřízení stavebního povolení,
 - zabezpečení koordinátora BOZP,
 - vykonávání technického dozoru nad prováděním díla,
 - zabezpečení kolaudačních souhlasů.
- údržba budov.

4.3.3 Identifikace kritických faktorů úspěchů (KFS)

Na základě realizovaných výše uvedených analýz vyplynuly podstatné informace, díky nimž si manažeři podniku vyjasnili kritické faktory úspěchu podniku s platností na několik příštích let. Byly identifikovány kritické faktory úspěchu, na

základě nich a závěrů SWOT analýzy posléze byly odvozeny strategické cíle. Aby bylo dosaženo požadované výkonnosti stavební společnosti ABC, musí být dosaženo těchto aktivit/zrealizováno:

Dedikovaný sales manager / tým,

Excelence core procesů prefabrikované výroby (vývoj a dodávka),

Excelence řízení požadavků zákazníka,

Excelence v řízení stavebních zakázek a použití lean principů (delivery),

Funkční základní podpůrné procesy,

- Excelence finančního controllingu zakázek a klíčových procesů,
- Řízení lidských zdrojů,
- Řízení technického zázemí,

Koncepční a systematické řízení příležitostí na trhu,

- Nalezení segmentu zakázek v private sektoru,
- Orientace na public sector v pozici prime contractor,
- Schopnost vytvářet a dotahovat příležitosti,

Kvalitní core management tým: řízení zakázek (projektový management),

Kvalitní portfolio core stavebních profesí,

Vybalancovat vysoké náklady cizích zdrojů a zajištění pohledávek,

Zkrátit Order to Cash cyklus.

V příloze č. 10 je vyobrazen strom klíčových faktorů společnosti ABC. V příloze č. 9 je znázorněno rozmístění v rámci sloupců ilustrujících subjektivní hodnocení jednotlivých faktorů úspěchu (KFS):

- kde se stavební firma ABC nachází dnes,
- kde se nachází nejlepší konkurent,
- kde stavební firma ABC chce být.

4.3.4 Konstrukce BSC strategické mapy cílů

Došlo k vymezení jednotlivých perspektiv této metody v podmínkách daného podniku. Jde o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. V každé z perspektiv bylo nutné si zvolit přiměřené množství cílů, na které se budou manažeři zaměřovat. Stanovení strategických cílů má za úkol redukovat velké množství možných cílů, které by mohli chtít manažeři podniku ABC podnik sledovat. Pro každou perspektivu stavební společnosti ABC bylo nadefinováno 3-6 strategických cílů.

Vypracovaná strategická mapa ztvárňuje 20 strategickými cíli a zobrazené vztahy příčin a důsledky, které prezentují, jak na sebe jednotlivé cíle působí a jak se vzájemně ovlivňují. Strategické cíle jednotlivých perspektiv byly propojeny vazbami. Ve strategické mapě stavebního podniku bylo identifikováno 28 vazeb. Strategická mapa byla vyobrazena v Obrázku č. 4.10.

4.3.4.1 Finanční perspektiva

Primárně eliminovat ztrátové případy, zejména změnové požadavky a soustředit se na vyjednání lepších podmínek v průběhu, zejména změnových požadavků. Důležité je uřídit požadavky na začátku.

Strategické cíle finanční perspektivy

- Dosahovat EAT > 2 mil bez růstu aktiv
- Dosahovat ROA (EAT) > 3 %
- Snížit náklady cizích zdrojů (order to cash cyklu)
- Snížit náklady lean přístupem (děláme věci na poprvé správně)
- Zajistit okamžitou likviditu 1,2-1,3
- Zvýšit profit excelentním řízením požadavků zákazníka

4.3.4.2 Zákaznická perspektiva

Strategické cíle zákaznické perspektivy

- Držet politiku nižších cen díky interní efektivitě
- Jako subdodavatel akceptovat pouze zakázky s vyšším profitem a zajištěním rizik

- Objevit příležitosti a dosahovat významného podílu svých tržeb v private sektoru
- Zavést politiku různých cenových hladin dle úrovně služeb
- Získávat veřejné zakázky v pozici prime

4.3.4.3 Perspektiva interních procesů

Strategické cíle interních procesů

- Dosáhnout excelence v řízení stavebních zakázek s použitím lean principů (delivery)
- Zavést funkční základní procesy
- Zavést koncepční a systematické řízení příležitostí na trhu

4.3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

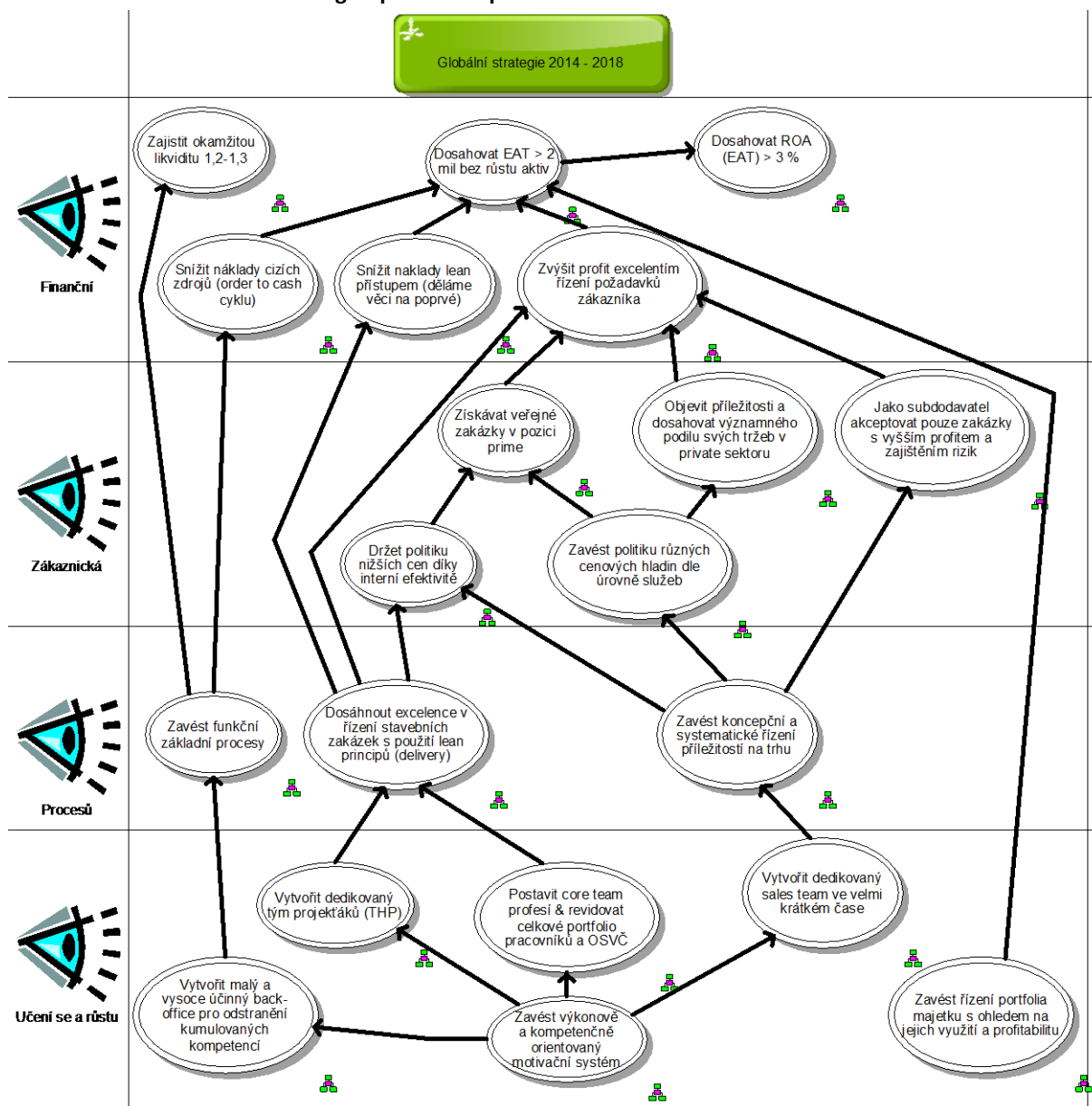
Motivační systém musí zásadně podporovat připravenost a výkonnost pracovníků (profesionalitu ve všem co dělají) s využitím silné motivační složky mzdy (výkon + MBO na kvalitu a kompetence).

Prioritou je získat kompetenci pro řízení financí a účetnictví. Současně přenést další vybrané úlohy na back-office tým. Opustit model "nízkonákladových přepracovaných" účetní s nízkou výkonností.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

- Postavit core team profesí & revidovat celkové portfolio pracovníků a OSVČ
- Vytvořit dedikovaný sales team ve velmi krátkém čase
- Vytvořit dedikovaný tým projektových vedoucích (THP)
- Vytvořit malý a vysoce účinný back-office pro odstranění kumulovaných kompetencí
- Zavést řízení portfolia majetku s ohledem na jejich využití a profitabilitu
- Zavést výkonově a kompetenčně orientovaný motivační systém

Obrázek 4.10: Globální strategie společnosti pro období 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování v nástroji ARIS Busniess Architect

Úplná specifikace strategických cílů je uvedena v příloze č. 12.

4.3.5 Definice měřítek ke strategickým cílům

Každý cíl bude mít určena finanční nebo nefinanční měřítka, která musí být měřitelná z důvodu ověření, zda bylo vytýčeného cíle dosaženo. Pro každou perspektivu existuje patřičná tabulka, v níž budou uvedeny strategické cíle a jejich měřítka (KPI's). Ke každému cíli byly přiřazeny 1-3 měřítka. V tabulce byly doplněny cílové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout během příštích pěti let.

4.3.5.1 Měřítka finanční perspektivy

Stavební podnik doposud využíval k měření výkonnosti pouze velikost zisku před zdaněním. Bylo doporučeno využívat měřítek jako ROA, EAT, okamžitá likvidita, rentabilita stavebních zakázek, nákladovost zakázek, náklady vyvolané nekvalitou a nákladové úroky cizích zdrojů (zjištěním celkového objemu ceny dluhové služby). Zdrojem dat těchto měřítek budou finanční výkazy. Naproti pro měření % navýšení EBIT stavební zakázky změnovými požadavky bude zapotřebí průběžného vyhodnocování stavební zakázky (controlling), dle požadavků zadavatele. Měřítka cílů finanční perspektivy prezentuje Tabulka 4.8.

Tabulka 4.8: Měřítka finanční perspektivy

Perspektiva	Strategický cíl	KPI	MJ	Souč. hod.	Cílová hodnota				
				2013	2014	2015	2016	2017	2018
Finanční	Dosahovat EAT > 2 mil bez růstu aktiv	EAT	tis. Kč	-	500	1 000	1 500	2 000	2 000
Finanční	Dosahovat ROA (EAT) > 3 %	ROA (EAT)	%	-	0,08	1	2	3	3
Finanční	Snížit náklady cizích zdrojů (order to cash cyklu)	Nákladové úroky cizích zdrojů	tis. Kč	2 000	1 600	1 000	600	600	600
Finanční	Snížit náklady lean přístupem (děláme věci na poprvé)	Skutečná nákladovost zakázek vs. plánovaná	%	-	1	0,5	0	0	0
Finanční		Náklady vyvolané nekvalitou	%	-	1	0,8	0,5	0,5	0,5
Finanční	Zajistit okamžitou likviditu 1,2-1,3	Okamžitá likvidita	koef.	1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Finanční	Zvýšit profit excelentním řízením požadavků zákazníka	% navýšení EBIT stavební zakázky změnovými požadavky	%	0	5	10	20	20	20
Finanční		Rentabilita zakázek stavební výroby (s EBIT)	%	-	2	3	5	6	6

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5.2 Měřítka perspektivy interních procesů

Pro budoucí vývoj společnosti je velice podstatné, aby byl kladen důraz na zefektivnění procesů podniku. Ve stavební společnost ABC bude muset být nastaven plán zavedení excelence řízení stavebních zakázek, plán zavedení změn v oblasti finančního controllingu zakázek a klíčových procesů, plán zavedení řízení technického zázemí, plán zavedení koncepčního přístupu řízení příležitostí na trhu, plán zavedení změn v oblasti řízení lidských zdrojů. Aby manažeři společnosti mohli vyhodnocovat skóre vyspělosti zakázek, musí mít nastaveno hodnocení vyspělosti řízení zakázek, díky němuž bude možné měřit strategický cíl „Dosažení excelence v řízení stavebních zakázek s použitím lean principů“. Nastavením evidence obchodních příležitostí budou manažeři schopni zjistit, jaký mají objem rozpracovaných příležitostí ve fázi před uzavřením, jaký je plánovaný objem v Kč na daný projekt, jaký je časový horizont, dělení dle pravděpodobnosti, že příležitost

získám atd. Měřítko perspektivy interních procesů jsou znázorněna v tabulce (Tabulka 4.9).

Tabulka 4.9: Měřítko perspektivy interních procesů

Perspektiva	Strategický cíl	KPI	MJ	Souč. hod.	Cílová hodnota				
				2013	2014	2015	2016	2017	2018
Procesů	Dosáhnout excelence v řízení stavebních zakázek s použitím lean principů (delivery)	Plnění plánu zavedení excelence řízení stavebních zakázek	%	-	30	70	100	100	100
Procesů		Skóre vyspělosti řízení zakázek	koef.	-	3	4	4	4	5
Procesů	Zavést funkční základní procesy	Plnění plánu zavedení excelence finančního controllingu zakázek a klíčových procesů	%	-	70	100	100	100	100
Procesů		Plnění plánu zavedení řízení majetku (techniky)	%	-	50	100	100	100	100
Procesů		Plnění plánu zavedení změn v oblasti řízení lidských zdrojů	%	-	80	100	100	100	100
Procesů	Zavést koncepční a systematické řízení příležitostí na trhu	Objem rozpracovaných příležitostí ve fázi před uzavřením	tis. Kč	-	100 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Procesů		Plnění plánu redesign sales procesu a implementace změn	%	-	80	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5.3 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Podnik by měl investovat jak do lidských zdrojů, informačního systému, ale také do technologií. Jeden z nejdůležitějších zdrojů jsou zaměstnanci, kteří disponují svými znalostmi a dovednostmi. Je nutné se obklopovat lidmi, kteří budou schopni a ochotni svých potenciálů využít pro úspěch organizace ve které pracují. Podstatné je navodit pocit důležitosti u zaměstnance, který by měl být vhodně motivován a tím by zvýšil svoji výkonnost.

Měl by být vytvořen plán rozvoje kompetencí / personální plán, který bude zdrojem informací pro tyto KPI's: % plnění mapy kompetencí portfolia stavebních profesí, % plnění mapy kompetencí sales týmu, % plnění mapy kompetencí týmu manažerů zakázek, % plnění mapy kompetencí portfolia pracovníků back-office.

Plán zavedení výkonového motivačního systému umožní hodnotit KPI plnění plánu zavádění nového motivačního systému a systému managementu kompetencí.

KPI s využitím portfolia technického parku (utilizace v %). Na základě plánu nasazení technického zařízení bude zjištěn počet motohodin (dní) placené práce / / Celkový využitelný časový fond (motohodin/dní).

Z průběžné analýzy pracovních výkonů bude zřejmé. Plnění skóre vybraných výkonnostních parametrů core týmů pracovníků.

"Core týmy jsou: tým projektových vedoucích (manažerů zakázek), sales tým, core tým stavebních profesí, back-office tým.

KPI pro projektové vedoucí: splnění EBIT zakázek, objem neshod (počet incidentů, náklady neshod), celkové zpoždění projektu (penále)

KPI sales týmu: Objem tržeb získaných zakázek

Core team stavebních dělnických profesí: objem neshod

Back-office tým: plnění ukazatelů produktivity - objem zpracovaný účetních případů, počet neshod".

V tabulce (Tabulka 4.10) jsou znázorněny KPI's perspektivy učení se a růstu hodnocené organizace.

Tabulka 4.10: Měřítka perspektivy učení se a růstu

Perspektiva	Strategický cíl	KPI	MJ	Souč. hod.	Cílová hodnota				
				2013	2014	2015	2016	2017	2018
Učení se a růstu	Postavit core team profesí & revidovat celkové portfolio pracovníků a OSVČ	% plnění mapy kompetencí portfolia stavebních profesí	%	-	50	80	100	100	100
Učení se a růstu	Vytvořit dedikovaný sales team ve velmi krátkém čase	% plnění mapy kompetencí sales týmu	%	-	100	100	100	100	100
Učení se a růstu		Objem tržeb nových zakázek na obchodníka	tis. Kč	#####	120 000	120 000	120 000	130 000	150 000
Učení se a růstu	Vytvořit dedikovaný tým projektáků (THP)	% plnění mapy kompetencí týmu manažerů zakázek	%	-	60	80	90	100	100
Učení se a růstu	Vytvořit malý a vysoce účinný back-office pro odstranění kumulovaných kompetencí	% plnění mapy kompetencí portfolia pracovníků back-office	%	-	50	80	100	100	100
Učení se a růstu	Zavést řízení portfolia majetku s ohledem na jejich využití a profitabilitu	EBIT portfolia technického parku	tis. Kč	-	0	200	300	400	400
Učení se a růstu		Využití portfolia technického parku (utilizace v %)	%	-	70	85	85	85	85
Učení se a růstu	Zavést výkonnově a kompetenčně orientovaný motivační systém	Plnění plánu zavedení nového motivačního a kompetence mng. systému	%	-	90	100	100	100	100
Učení se a růstu		Plnění skóre vybraných výkonnostních parametrů core týmů pracovníků	%	-	80	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5.4 Měřítka zákaznické perspektivy

Plán zavedení nové obchodní politiky bude zdrojem informací pro plnění plánu vytvoření a zavedení nové obchodní politiky. Jde o zásadní rozhodnutí ze strany manažerů, kteří stavební společnost řídili takzvaně „pocitově“. Bude-li ve společnosti schopný zaměstnanec obchodního oddělení znaly poměrů, bude to pro danou firmu velkým přínosem.

Z evidence obchodních příležitostí (pre-sale aktivit) bude čerpáno pro hodnocení měřítko: % úspěšnosti vyhraných výběrových řízení díky nízké ceně.

KPI % objemu tržeb zakázek v soukromém sektoru z celkového objemu zakázek a % objemu tržeb prime soukromých zakázek z celkového objemu soukromých zakázek.

KPI % objemu tržeb prime veřejných zakázek z celkového objemu veřejných zakázek.

Být na první pozici jako dodavatel zakázky jak u veřejné tak i u soukromé je pro stavební společnost zásadní, jelikož zisk ze zakázky bude výrazně vyšší, než kdyby firma byla subdodavatelem.

V Tabulce 4.12 jsou znázorněny KPI's zákaznické perspektivy.

Tabulka 4.11: Měřítko zákaznické perspektivy

Perspektiva	Strategický cíl	KPI	MJ	Souč. hod.	Cílová hodnota					
				2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Zákaznická	Držet politiku nižších cen díky interní efektivitě	% úspěšnosti vyhraných výběrových řízení díky ceně	%	-	90	90	90	90	100	
Zákaznická	Jako subdodavatel akceptovat pouze zakázky s vyšším profitem a zajištěním rizik	Rentabilita zakázek stavební výroby (s EBIT) v pozici subdodavatel	%	-	2	3	6	9	9	
Zákaznická	Objevit příležitosti a dosahovat významného podílu svých tržeb v private sektoru	% objemu tržeb zakázek v soukromém sektoru z celkového objemu zakázek	%	0	0	10	25	30	30	
Zákaznická		Objem tržeb zakázek v soukromém sektoru	tis. Kč	0	0	12	30	36	36	
Zákaznická	Zavést politiku různých cenových hladin dle úrovně služeb	Plnění plánu vytvoření a zavedení nové obchodní politiky	%	-	0	100	100	100	100	
Zákaznická	Získávat veřejné zakázky v pozici prime	% objemu tržeb prime VZ z celkového objemu VZ	%	-	80	100	100	100	100	
Zákaznická		Objem tržeb veřejných zakázek v pozici prime	tis. Kč	-	30 000	40 000	50 000	60 000	80 000	

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.6 Stanovení strategických akcí

Pro dosažení strategických cílů, konkrétně vymezených cílových hodnot, potom určíme strategické akce (iniciativy), které nám v podstatě umožní vybranou strategii implementovat. Návrh strategických iniciativ a procesů je uveden níže viz Tabulka 4.12.

Tabulka 4.12: Seznam strategických iniciativ a procesů

Perspektiva	Strategický cíl	Iniciativa	Popis / Defnice iniciativy	Vlastník iniciativy	Typ	ID
Finanční	Dosahovat EAT > 2 ml bez růstu aktiv	Zavedení controllingu řízení stavebních zakázek	Projekt pokrývající zavedení controllingu stavebních zakázek od zpracování nabídky, upřesnění ve fázi přípravy až po závěrečné uzavření a ukončení projektu, vymezení kompetenci účastníků, nastavení souvisejících pravidel, zavedení odpovídajících jednoduchých	CFO	Projekt	1
		Definice finančních pravidel pro zpracování nabídek	Definovat soustavu finančních kritérií pro interní schválení nabídky před jejím uvolněním	CFO	Operativní opatření	2
Finanční	Dosahovat ROA (EAT) > 3 %	Zavedení controllingu řízení stavebních zakázek	Projekt pokrývající zavedení controllingu stavebních zakázek od zpracování nabídky, upřesnění ve fázi přípravy až po závěrečné uzavření a ukončení projektu, vymezení kompetenci účastníků, nastavení souvisejících pravidel, zavedení odpovídajících jednoduchých	CFO	Projekt	1
Finanční	Snižit náklady cizích zdrojů (order to cash cyklu)	Finanční řízení	Vyhodnocovat a vyhledávat zdroje financování přímo na konkrétní případ vč.	CFO	Proces	
Finanční	Snižit náklady lean přístupem (děláme věci na poprvé)	Zavedení řízení financování (zdrojů) na zakázku		CFO	Operativní opatření	3
Finanční	Snižit okanzitou likviditu 1,2-1,3	Redesign procesu řízení stavební zakázky		Vedoucí stavebních zakázek	Projekt	4
Finanční	Zajistit okanzitou likviditu 1,2-1,3	Finanční řízení		CFO	Proces	
Zákaznická	Zvýšit profit excelentním řízením požadavků zákazníka	Redesign procesu řízení stavební zakázky		Vedoucí stavebních zakázek	Projekt	4
Zákaznická	Držet politiku nižších cen díky interní efektivitě	Řízení poplatky		Sales manager	Proces	
Zákaznická	Jako subdodavatel akceptovat pouze zakázky s vyšším profilem a zajištěním rizik	Řízení poplatky		Sales manager	Proces	
Zákaznická	Objevit příležitosti a dosahovat významného podílu svých tržeb v private sektoru	Identifikace příležitosti v private sektoru		Sales manager	Operativní opatření	11
		Řízení poplatky		Sales manager	Proces	
Zákaznická	Zavést politiku různých cenových hladin dle úrovně služeb	Zavedení politiky různých cenových hladin dle úrovně služeb		Sales manager	Operativní opatření	12
Zákaznická	Získávat veřejné zakázky v pozici prime	Redesign procesu řízení poplatky		Sales manager	Projekt	6
		Řízení poplatky		Sales manager	Proces	
Procesů	Dosáhnout excelence v řízení stavebních zakázek s použitím lean principů (delivery)	Redesign procesu řízení stavební zakázky		Vedoucí stavebních zakázek	Projekt	4
Procesů	Zavést funkční základní procesy	Redesign vybraných podpůrných procesů	Redesign podpůrných procesů: Řízení HR, Řízení a správa majetku, Finanční řízení a	CEO	Projekt	5
Procesů	Zavést koncepční a systematické řízení příležitostí na trhu	Redesign procesu řízení poplatky		Sales manager	Projekt	6
Učení se a růstu	Postavit core team profesí & revidovat celkové portfolio pracovníků a OSVC	Zavedení core týmu & revize portfolia výkonných profesí a OSVC		Vedoucí stavebních zakázek	Projekt	7
Učení se a růstu	Vytvořit dedikovaný sales tým ve velmi krátkém čase	Vytvoření dedikovaného sales týmu ve velmi krátkém čase		Sales manager	Operativní opatření	8
Učení se a růstu	Vytvořit dedikovaný tým projektů (THP)	Vytvoření dedikovaného týmu projektů (THP)		Vedoucí stavebních zakázek	Operativní opatření	9
Učení se a růstu	Vytvořit mají a vysoce účinný back-office pro odstranění kumulovaných kompetencí	Redesign vybraných podpůrných procesů	Redesign podpůrných procesů: Řízení HR, Řízení a správa majetku, Finanční řízení a	CEO	Projekt	5
Učení se a růstu	Zavést řízení portfolia majetku s ohledem na jejich využití a profilitu	Redesign vybraných podpůrných procesů	Redesign podpůrných procesů: Řízení HR, Řízení a správa majetku, Finanční řízení a	CEO	Projekt	5
Učení se a růstu	Zavést výkonové a kompetenční orientovaný motivační systém	Zavedení výkonové a kompetenční orientovaný motivační systém		CEO	Operativní opatření	10

Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení pro zlepšení výkonnosti podniku

Samotná konstrukce strategie dle BSC pouze do úrovně specifikace měřítek a nosných iniciativ je v zásadě neimplementovatelná. Aby se z dosavadních aktivit nestalo pouze mentální cvičení, je nezbytné:

- provést měření výchozích hodnot a stanovit pásma tolerance (slouží pro indikaci kritické hranice a dolní hranice, kdy jsou hodnoty v požadovaném cílovém pásmu);
- přesněji specifikovat navržené strategické iniciativy k jednotlivým cílům – trvání jednotlivých iniciativ (začátek – konec) a logické návaznosti na ostatní akce;
- na tomto základě sestavit celkový plán iniciativ (tzv. akční plán), jeho sestavení vyžaduje detailní specifikaci zadání jednotlivých iniciativ, přidělení zdrojů a vybalancování kapacit v čase tak, aby nedošlo k vyčerpání nebo přehlcení organizace obrovským objemem souběžně běžících změnových aktivit;
- spustit realizaci akčního plánu a provádění řízení jednotlivých akcí vč. korekčních opatření v případě odchylek od plánu;
- zavést průběžný monitoring a vyhodnocování plnění jednotlivých strategických ukazatelů / cílů – vyhodnocení plnění BSC mapy cílů a ukazatelů;
- nastartovat pravidelný monitoring vnějšího okolí a vnitřních podmínek a hodnocení strategie a v případě potřeby provádět aktualizaci strategie.

Zavedením všech výše uvedených kroků bude tak dosaženo zavedení řízení celého životního cyklu strategie, tedy procesu strategického řízení. V tomto okamžiku dle mého názoru firma ABC skutečně začne používat metodu BSC jako strategický nástroj nejen pro hodnocení, ale zejména pro řízení výkonnosti a samotného chodu organizace, což jejím hlavním smyslem. Při realizaci několika cyklů tohoto procesu lze očekávat, jednak osvojení tohoto přístupu k řízení (výkonnosti) organizace, tak i dosažení pro management akceptovatelné úrovně kvality samotné strategie. Současně lze také očekávat postupné zlepšování samotné výkonnosti celé organizace.

6 Závěr

BSC je strategický manažerský systém, který se používá k řízení dlouhodobé strategie organizace, není vhodné již využívat jen jako rámec pro měření výkonnosti organizace. Tento nejznámější přístup byl začleněn do systému měření výkonnosti ve vazbě na podnikovou vizi a strategii. Přístup je označen jako vyvážený, jelikož podnik je posuzován z různých perspektiv zahrnující jak strategické cíle, tak finanční a nefinanční měřítka, které jsou vzájemně propojeny a provázány s vizí organizace.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout aplikaci komplexního hodnocení výkonnosti s použitím metody Balanced Scorecard ve vybrané organizaci.

Teoretická část byla nejprve věnována specifikaci pojmu výkonnost. Nejvíce prostoru v této části bylo věnováno charakteristice přístupu BSC, resp. celému procesu tvorby strategie s použitím této metody, který byl aplikován v praktické části této diplomové práce.

Na teoretickou část navazuje část, ve které je stručně charakterizovaná stavební společnost ABC, pro kterou byl přístup BSC navržen.

Následuje praktická část, která zahrnuje přístupy pro identifikaci vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Jedná se o analýzu stakeholders, finanční analýzu prostřednictvím poměrových ukazatelů, analýzu odvětví, PEST analýzu, hodnocení úrovně vyspělosti organizace prostřednictvím BPM a SWOT analýzu, která tvořila syntézu analytických poznatků pro stanovení strategií dané organizace.

Všechny tyto kroky vyústily do tvorby strategie společnosti. Jako první bylo nutné redefinovat poslání, vizi a základní hodnoty podniku. Následovalo vymezení portfolia produktů a služeb, tudíž k přehodnocení provozovaných činností, které budou podnikatelskou náplní stavební společnosti. Byly vytýčeny kritické faktory úspěchu, které spolu s předešlými přístupy byly použity k definování cílů jednotlivých perspektiv.

Došlo k vymezení jednotlivých perspektiv této metody v podmínkách daného podniku. Jde o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Pro každou perspektivu stavební společnosti ABC bylo nadefinováno 3-6 strategických cílů. Ke každému cíli byla vymezena 1-3 finanční nebo nefinanční měřítka. Následovalo definování cílových hodnot, kterých chce podnik dosáhnout

v následujících pěti letech. V neposlední řadě byly navrženy strategické iniciativy, prostřednictvím nichž má být dosaženo vytýčených cílových hodnot.

I přes dopady ekonomického krize, zůstane stavebnictví i nadále jedním z nejvýznamnějších odvětví české ekonomiky, ale taky jedním z nejméně prosperujících. Manažeři zmiňované společnosti si prochází vnitřní krizí, kterou je nutné odvrátit, jinak může mít pro společnost fatální následky.

Doufám, že tato diplomová práce bude přínosem pro zmíněnou stavební společnost, a poskytne nový pohled na měření výkonnosti na základě zpracovaného návrhu hodnocení výkonnosti přístupem BSC. Tento přístup, nelze pojmout jen jako nástroj pro hodnocení výkonnosti, jelikož pouze jako strategický manažerský řídicí systém má celkovou hodnotu pro podnik. Při realizaci několika cyklů tohoto procesu strategického řízení dojde ke zdokonalení zpětné vazby a procesu učení, jednak k osvojení tohoto přístupu k řízení (výkonnosti) organizace, tak i k dosažení pro management akceptovatelné úrovně kvality samotné strategie. Současně lze také očekávat postupné zlepšování samotné výkonnosti celé organizace.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

BLAHA, Zdeněk a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-084-X.

GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard- Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Strategy maps :converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1-59139-134-2.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1-57851-250-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 2.vyd . Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2003.179 s. ISBN 80-7048-019- x.

Mařík, Miloš a kol., *Metody oceňování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Veber, Jaromír a kol., *Management*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech, implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 120s. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 256s. ISBN 978-80-247-2924-4.

b) Elektronické dokumenty

ČSÚ [27. 3. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/070006-14-m02_2014

ČSÚ [2. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr

ČSÚ [2. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2014-sta>

Strukturální fondy [15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU>

Seznam zkratek

A	aktiva
BPM	Business Process Management (řízení podnikových procesů)
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief executive officer – Výkonný ředitel
CF	cash flow
CFO	Chief finance officer-Finanční ředitel
ČPK	čistý pracovní kapitál
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk před zdaněním
IS/ICT	informační a komunikační technologie
KFS	kritické faktory úspěchu (Key Success Factors)
KPI's	klíčové indikátory výkonnosti
mng.	manažerský
P	pasiva
PEST	analýza vnějšího okolí (politických, ekonomických, sociální a technologických faktorů)
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita dlouhodobého majetku
ROS	rentabilita tržeb
SWOT	analýza silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb na trhu
ÚOHS	úřad pro ochranu hospodářské strategie
VZ	veřejné zakázky
VZZ	výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. duben 2014



Bc. Lenka Kocourková

Seznam příloh

Příloha č. 1. Rozvaha - aktiva

Příloha č. 2 Rozvaha - pasiva

Příloha č. 3. Výkaz zisku a ztrát

Příloha č. 4. Syntetická a analytická měřítka hodnocení výkonnosti

Příloha č. 5. Mapa Stakeholders stavební společnosti ABC

Příloha č. 6. Porterův model pěti konkurenčních sil stavební společnosti ABC

Příloha č. 7. Tabulky PEST analýzy společnosti ABC – politické, ekonomické, sociální a technické

Příloha č. 8. Výběr příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek stavební společnosti ABC

Příloha č. 9. Hlavní faktory úspěšnosti stavební společnosti ABC

Příloha č. 10. Kritické faktory úspěšnosti strategie stavební společnosti ABC na období 2014-2018

Příloha č. 11. Stavební produkce a hodnota nových zakázek (y/y, v %)

Příloha č. 12. Strategické cíle